

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza procesu hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku
Analysis of Supplier Evaluation Process in Manufacturing Company

Student: Karolína Hanáková
Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Karolína Hanáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza procesu hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku**
Analysis of Supplier Evaluation Process in Manufacturing Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska řízení jakosti s důrazem na práci s dodavateli
 3. Charakteristika výrobního podniku
 4. Analýza stávajícího způsobu hodnocení dodavatelů a návrhy pro zlepšení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MONCZKA, R., R. HANDFIELD, L. GIUNIPERO and J. PATTERSON. *Purchasing and supply chain management*. Sixth edition. Boston: Cengage Learning, 2016. 858 p. ISBN 978-1-285-86-968-1.
NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 304 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing, 2014. 378 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

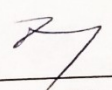
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 10.05.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě dne9.5.2019.....

.....Karolína Hanáková.....

Karolína Hanáková

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska.....	6
2.1	Kvalita	6
2.1.1	Koncepce managementu kvality na bázi přístupu TQM.....	7
2.2	Mezinárodní normy pro systémy managementu kvality	8
2.2.1	ISO 9000	8
2.2.2	ISO 9001	8
2.2.3	Další normy pro systémy managementu	9
2.3	Nákup.....	10
2.3.1	Základní vnitropodnikové funkce	10
2.3.2	Charakteristika podnikové funkce nákupu	12
2.3.3	Porterova analýza odvětví pro účely strategie nákupu	13
2.4	Dodavatelé.....	14
2.4.1	Důvody hodnocení dodavatelů.....	14
2.4.2	Význam partnerství s dodavateli	14
2.4.3	Kritéria hodnocení dodavatelů	15
2.4.4	Hodnocení kvality dodavatelských služeb	16
2.4.5	Audity u dodavatelů	19
2.4.6	Metody hodnocení dodavatelů	20
3	Charakteristika výrobního podniku	26
3.1	Historie firmy ufi filters czech, s.r.o.....	26
3.1.1	Organizační struktura celé společnosti.....	27
3.1.2	Společnost UFI v České republice	27
3.1.3	Výrobky společnosti UFI	28
3.1.4	Zákazníci UFI.....	31
3.1.5	Dodavatelé UFI	33

4	Analýza stávajícího způsobu hodnocení dodavatelů a návrhy pro zlepšení	34
4.1	Procesy hodnocení společnosti UFI	34
4.2	Klasifikace dodavatelů společnosti UFI	36
4.2.1	Úrovně hodnocení dle APQP	36
4.2.2	Logistická hodnocení	38
4.2.3	Score cards společnosti UFI	39
4.2.4	Dodavatelský audit	39
4.3	Doporučení pro zlepšení současného systému	40
4.3.1	Stanovení kritérií	40
4.3.2	Přínosy navrhovaného zlepšení	45
5.	Závěr.....	46
	Seznam použité literatury	48
	Seznam zkratk	50
	Seznam obrázků	51
	Seznam rovnic	51
	Seznam tabulek	51
	Seznam příloh.....	Chyba! Záložka není definována.

1 Úvod

Kvalita jakožto jeden ze základních principů fungování moderního managementu je nedílnou součástí fungování každého výrobního podniku. Kvalitou je vnímán nejen celkový stav výrobků, ale také doprovodné služby jako je doba dodání, platební podmínky nebo například následný servis. Z těchto důvodů je důležité kvalitu nezanedbat také v oblasti hodnocení dodavatelů, kde jsou termíny dodávek klíčové pro plynulost výroby.

Teoretická část bude tedy zaměřena na vymezení základních pojmů jako je kvalita, normy kvality a vymezení podnikové funkce nákupu. Zmíníme také systém řízení kvality Total Quality Management, který je využíván v moderním pojetí procesního řízení. Výběr a hodnocení dodavatelů je nedílnou součástí útvaru nákupu v podniku. Proto bude další část teorie zaměřena právě na dodavatele a jejich definici. Práce bude rozebírat také význam partnerství s dodavateli, kde budou nastíněny důvody, proč je vztah mezi odběratelem a dodavatelem pro podnik důležitý, a také jaké oblasti ve vztahu dodavatel – odběratel můžeme hodnotit. Vymezena budou kritéria hodnocení dodavatelů, která jsou sledována a také vybrané metody hodnocení, které budou dále aplikovány v praktické části.

V teoretické části nastíníme jednotlivá témata, která budou prakticky aplikována v části praktické. Využijeme zde, jak definice kvality, tak i význam partnerství s dodavateli, metody jejich hodnocení a následnou analýzu těchto metod.

Praktická část bude tedy věnována představení společnosti UFI- FILTERS Czech Republic a také stručnému popisu jejich sortimentu. Uvedena bude taktéž organizační struktura společnosti a způsoby hodnocení dodavatelů, které jsou pro práci klíčové.

Stěžejním tématem práce bude útvar nákupu, kterým se budeme dále zabývat a podrobněji rozebírat jeho funkci v podniku. Taktéž bude na základě získaných informací provedena analýza, kde budeme hodnotit současné pojetí výběru a hodnocení dodavatelů. Východiskem analýzy bude sestavení návrhu a doporučení výběru vhodných dodavatelů.

Cílem práce je analýza současného procesu hodnocení, rozebrání jednotlivých metod hodnocení a následná doporučení která povedou ke zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů. Zároveň se práce bude snažit poukázat na pozitiva spojená s těmito zlepšeními. V případě zavedení do firmy, také poukázat na přínosy, které by toto zavedení mohlo představovat.

2 Teoretická východiska

Cílem této kapitoly je seznámení se základními pojmy kvality a nákupu dále s přístupy Total Quality Managementu a mezinárodními normami pro hodnocení kvality. Podkapitola 2.4 se zabývá teoretickým vymezením pojmu dodavatel, jeho významu pro jiné podniky, důvody pro hodnocení dodavatelů a také jednotlivými metodami hodnocení, které jsou využívány.

2.1 KVALITA

Kvalita bývá definována mnoha pojmy a definicemi, které mají jak svá pozitiva, tak také nedostatky. Pro účely práce bude nejvhodnější uvést definici, která je prezentována v mezinárodních normách. Konkrétně v normě ČSN EN ISO 9000 (2015, s. 30), která zní: „*Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.*“

Výše uvedená norma také popisuje, co je to požadavek. Požadavkem rozumíme potřebu nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně předpokládány, anebo jsou závazné dle předpisů nebo zákonů.

Inherentní znak znamená trvalý znak produktu, který podmiňuje jeho funkci nebo funkce. Např. u vysavače je inherentním znakem sací výkon. Kromě těchto existují i další znaky, které nepodporují jeho funkce přímo. Těmto znakům se obecně říká znaky přiřazené a příkladem takového znaku může být cena. Ta, ačkoliv je důležitá z pohledu zákazníka, nemá na funkci výrobku žádný vliv.

Pokud na pojem kvalita budeme nahlížet z technického hlediska, zjistíme, že jakost může zahrnovat tyto hlavní otázky:

- Jaké technické parametry má produkt při koupi?
- Jak tyto parametry plní požadované funkce produktu?
- Jak se technické funkce zhoršují během užívání?
- Jak funkce produktu plní potřeby zákazníka?

Odpovědi na tyto otázky nám mohou definovat úroveň kvality, která je zákazníkům poskytována. Nicméně v dnešní záplavě výrobků je to poměrně málo k zaujetí zákaznickovy pozornosti, proto musíme tuto technickou kvalitu doplnit o další prvky, kterými mohou být design, uživatelská přívětivost, servis, údržba a v neposlední řadě také cena nebo celkové pořizovací náklady.

U prvků, které rozšiřují základní technologickou kvalitu bychom měli umět rozlišit, zda se jedná o prvek, který skutečně přispěje k větší spokojenosti zákazníka. Nebo jde o marketingový tah výrobce či prodejce.

Na kvalitu a její dodržování jsou zaměřeny systémy managementu kvality, tyto systémy jsou zpravidla standardizovány normami. Normy mohou obsahovat definici kvality, základní principy a požadavky. Kromě standardizace vznikly také systémy řízení kvality a jedním nejvíce využívaných je tzv. Total Quality Management, jeho vznikem a filozofií se zabývá následující kapitola.

2.1.1 Koncepce managementu kvality na bázi přístupu TQM

Total Quality Management (TQM) je japonský systém řízení kvality, který vznikl v 60. letech minulého století. Jedná se o komplexní techniku, která klade důraz na řízení kvality ve všech směrech života organizace. Překračuje rámec řízení kvality a stává se i metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace. Základní znaky této filozofie můžeme vyčíst už z pouhých písmen zkratky:

- **Total** – jde o zapojení všech pracovníků organizace,
- **Quality** – jde o pojetí principů kvality v organizaci,
- **Management** – principy se odráží ve všech přístupech řízení i v manažerských funkcích.

Ačkoliv název získalo toto řízení kvality v Americe v 80. letech, kromě Japonska se nikde neujalo. V Evropě se modifikovalo na tzv. model EFQM (European Foundation for Quality Management) nebo právě v USA na řízení kvalit podle Six Sigma.

TQM nevylučuje přijetí požadavků norem nebo zvláštních požadavků zákazníka. Principy TQM se uplatňují v různých zemích různě, vždy v závislosti na jejich sociálních, personálních, kulturních, legislativních a jiných podmínkách. TQM prosazuje všeobecné používání obecných principů managementu, uplatnění moderního procesního řízení, zapojování vrcholového managementu formou vedení (leadership).

TQM se zabývá zapojením principů kvality v organizace, systémy managementu kvality jsou však uváděny v normách, konkrétně normy ISO 9000 a ISO 9001. ISO 9000 obsahuje základní principy a slovník základních pojmů, norma 9001 se zabývá požadavky na systémy managementu kvality. Důležitý je také význam norem, důvody jejich vzniku a také konkrétní normy, které jsou běžně využívány.

2.2 MEZINÁRODNÍ NORMY PRO SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Mezinárodní normy označovány zkratkou ISO, která odkazuje na název International Organization for Standardization. Jedná se o Mezinárodní organizaci pro standardizaci a byla založena v roce 1947 ve švýcarské Ženevě, kde také sídlí. Členy organizace je v současné době přes 160 států a každý stát je zastoupen příslušnou národní institucí. Organizace se zabývá tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných dokumentů pro normalizaci, kromě elektrotechniky. Portfolio obsahuje téměř 20 000 standardů, kdy jsou všechny vydávány na základě mezinárodního konsensu.

Moderním trendem zůstává nastolení kompatibility všech systémů pro celou organizaci. Klíčová je tedy jednotná struktura všech norem podle jednotného schématu (tj. dle návodu ISO, který se nazývá Annex SL). To umožňuje jednodušší propojení i auditování těchto systémů.

2.2.1 ISO 9000

Přehled základních požadavků na systémy managementu kvality nalezneme v normě ISO 9000. Norma je také podkladem pro jiné normy systému managementu kvality a jejím úkolem je přiblížit a pomoci uživatelům pochopit základní pojmy a zásady managementu kvality. Pochopení těchto pojmů je klíčové pro účinné zavedení systému kvality v dané organizaci. Tyto základní pojmy jsou určeny nejen organizacím, které mají zájem o udržitelný úspěch systému managementu kvality, ale také zákazníkům, kteří usilují o získání důvěry ve schopnost organizace poskytovat produkty a služby odpovídající jejich požadavkům. (ČSN ISO 9000)

Norma obsahuje základní pojmy jako jsou kvalita, systémy managementu kvality, zásady managementu kvality, zaměření na zákazníka nebo management vztahů. Důležitou součástí normy je také slovník termínů, kde jsou jednotlivé pojmy vysvětleny. Například proces je dle ISO 9000 (2015, s. 25) definován jako „*soubor vzájemně povázaných nebo vzájemně působících činností, které využívají vstupy pro dosažení zamýšleného výsledku*“. Definice dodavatele zní „*organizace, která poskytuje produkt nebo službu*“ (ČSN EN ISO 9000, 2015).

Kompletní obsah normy je uveden v Příloze 1.

2.2.2 ISO 9001

Norma má svůj původ ve Velké Británii a první verze normy vznikla v roce 1987. Základem normy byly především běžné tradiční normy pro zabezpečování jakosti pro výrobní sektor. Princip normy je vystavěn na jednoduché zásadě, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality a tyto jsou postupně realizovány pomocí nastavených procesů. Účinnost

procesů je monitorována a toto měření slouží společnosti jako podklad pro zlepšení a účinných opatření na změnu. Norma se mimo jiné zabývá také řízením dokumentace, lidskými zdroji, komunikací se zákazníky, hodnocením dodavatelů nebo měřením výkonnosti.

Mezi přínosy normy patří zejména:

- udržení stálé úrovně výrobního procesu a tím i stabilní kvality služeb a výrobků poskytovaných zákazníkům,
- optimalizace nákladů (snížení provozních nákladů, úspora surovin a energie),
- zvyšování tržeb,
- zvýšení kvality systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace.

V rámci historie docházelo k různým změnám této normy, aby byla stále aktuální a odpovídala současné filozofii. Největší změny neboli revize se odehrály v letech 2000 a 2015. Pro současné fungování je samozřejmě podstatnější revize z roku 2015, která zachovává procesní přístup a zaměření na zákazníka, avšak dochází k většímu zdůraznění těchto přístupů. Mění se také struktura normy z osmi na deset článků a změn se dočkala i terminologie. Snahou revize je také snížení důležitosti dokumentace a tím také snížení byrokracie a nově se pozornost obrací na řízení rizik.

2.2.3 Další normy pro systémy managementu

Kromě normy ISO 9001, která se zabývá zabezpečováním jakosti existují také jiné normy, které jsou podniky běžně využívány. Díky těmto normám je dosaženo určité úrovně jednotlivých úkonů v podnicích.

Příkladem si můžeme uvést normu ISO 14001 pro systémy environmentálního managementu, tedy managementu pro životní prostředí. Tento environmentální management se zabývá snížením dopadu činnosti podniku na životní prostředí. Mezi přínosy normy patří například stanovení environmentální politiky podniku, definování činností, které mají dopad na životní prostředí, sledování platných zákonů a ustanovení v oblasti životního prostředí nebo vzdělávání zaměstnanců v dané problematice. V současné době zájem o ekologii roste a dostává se čím dál častěji i do sociální odpovědnosti firem. (www.managementmania.com)

Norma ISO 50001 se zabývá managementem hospodaření s energií, je celosvětově platná pro systémy energetického managementu. Řeší všechny fáze zavádění a provozování systému energetického managementu organizací jakékoliv velikosti či zaměření. Správně nastavený energetický management může zajistit nejen snížení spotřeby energie, ale také zvýšení celkové produktivity v celém výrobním procesu. (www.50001.cz)

Důležitá je také norma ISO 22000, která řeší bezpečnost potravin. Důsledky nebezpečných potravin mohou mít v mnoha případech i fatální následky, je proto důležité tuto oblast nezanedbávat. Proto normy ISO pomáhají společnostem identifikovat a kontrolovat rizika bezpečnosti potravin. Důležitost mezinárodních norem také roste s růstem vývozu potravin i do jiných zemí. Díky mezinárodním normám je bezpečnost potravin zaručena celosvětově. (www.iso.org)

Pro většinu firem je též klíčová norma ISO 45001 pro systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Tato norma obsahuje soubor účinných procesů, které mohou zlepšit bezpečnost práce v globálních dodavatelských řetězcích. Dokument je sestaven tak, aby jej mohly využít organizace všech velikostí a měl by zajistit snížení počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání. Díky normě by mělo pro pracovníky vzniknout zdravé a bezpečné pracovní prostředí. (www.agentura-cas.cz)

Kromě bezpečnosti pracovníků je důležitá taky bezpečnost informací, kterou se zabývá ISO 27001. Tato norma definuje požadavky na systém managementu bezpečnosti informací. Společnosti by se všemi interními informacemi měly zacházet tak, aby nedošlo k jejich zneužití, ztrátě nebo k narušení důvěry. Přínosem je zejména zefektivnění činností, které se používají pro klasifikaci rizik spojených se ztrátou nebo zneužitím informací, také se díky normě zlepši přístup kontrolních úřadů a je zde zohledněna také legislativa GDPR. (www.iso.cz)

2.3 NÁKUP

Útvar nákupu je důležitý pro každý podnik a jeho funkce by neměla být podceňována. V této podkapitole se budeme věnovat nejen funkci nákupu jako takové, ale také vymezení základních vnitropodnikových funkcí. Obzvláště důležitou součástí nákupního procesu tvoří dodavatelé, díky jejichž správnému fungování je zajištěn bezproblémový chod podniku. Funkcí nákupu je také funkce zásobovací, to znamená, že útvar nákupu by měl kromě zajištění plynulé výroby sledovat a zjišťovat také aktuální stavy zásob a starat se o jejich doplňování.

2.3.1 Základní vnitropodnikové funkce

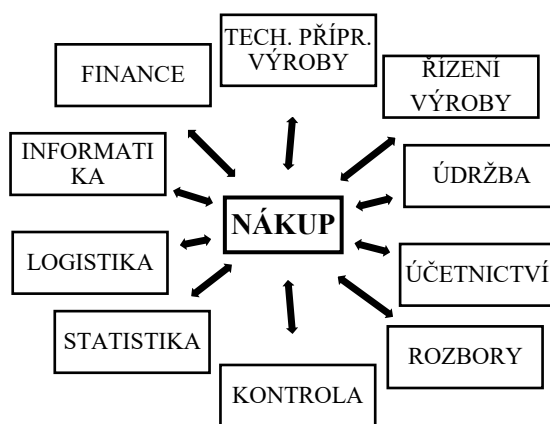
Nákup patří mezi jednu ze stěžejních podnikových funkcí, bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo službách. Ze systémového hlediska lze výrobní podnik rozložit do subsystémů uvedených v následujícím obrázku:



Obr. 2.1 Základní subsystémy výrobního podniku (Lukoszová, 2004)

Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- Ujasnění potřeb,
- Stanovení velikosti a termínů potřeby,
- Hledání dodavatelů,
- Volba dodavatele,
- Tvorba objednávky,
- Kontrola a zúčtování dodávky,
- Skladování,
- Vyskladnění,
- Sledování spotřeby. (Tomek, Vávrová, 2007)



Obr. 2.2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a dalšími podnikovými útvary (Lukozsová, 2004)

Základním úkolem nákupu je tedy zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. Podnik má svými činnostmi zabezpečit svůj chod a co nejpríznivější výsledek hospodaření. To znamená zajištění potřebných výkonů při zvážení šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu. Ekonomická vzácnost zdrojů je z pohledu podnikových činností důvodem realizace principu hospodárnosti. Požadované krytí potřeb podniku musí být realizováno při minimálních nákladech, a naopak odpovídající náklady mají vést k pokrytí potřeb ve správném čase, množství a stavu.

Vzhledem k uvedeným úkolům nákupu je jasné, že předpokladem jejich plnění je aktivní spolupráce s ostatními útvary podniku, jako je například útvar financí, útvar technické přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, kontroly, statistiky, logistiky a informatiky.

Výrobní subsystém představuje ve výrobním podniku oblast, kde dochází k realizaci úkolů. Základem pro plánování výroby je v marketingově orientované firmě prodejní trh, jeho požadavky a z něj vycházející strategické a taktické úkoly. Pomocí tohoto subsystému je

vytvořen uzavřený kruh propojení podniku na jedné straně na zákazníka (prostřednictvím prodejního trhu), na druhé straně na dodavatele (prostřednictvím nákupního trhu). Na požadavky výroby navazují požadavky na její zdrojové zabezpečení, zejména v podobě kapitálu, pracovních sil nebo služeb). Nákup se zabývá například opatřováním následujících vstupů: dílů a materiálu pro potřeby útvaru výroby, výrobků pro použití v podnikání, smluvně dojednaných služeb (opravy) atd.

Úkoly nákupu jsou prováděny s ohledem na kapacitu podniku. Jedním ze stěžejních rozhodnutí pro podnik je vyřešení otázky, zda daný vstup zakoupit od externího dodavatele či jej vyrobit ve vlastní režii. Při zvažování této otázky je brán ohled na typologii podniků, která využívá řady hledisek. Nejčastěji se jedná o následující:

- počet vyráběných výrobků a jejich opakovanost,
- intenzita vlivu výrobce na kupujícího a naopak,
- základní typ výroby: kusová, sériová, hromadná,
- uspořádání výrobního procesu,
- plynulost výroby,
- stupeň rozvoje výrobní techniky,
- proces změn vstupních prvků. (Lukozsová, 2004)

2.3.2 Charakteristika podnikové funkce nákupu

Pro funkci nákupu, která představuje zejména krytí potřeb, je různě užívání pojmu zásobování, opatřování, nákup apod.

V případě zásadních potřeb podniku, je jejich realizace nemyslitelná bez spojení s trhem. Nákupem, ve smyslu zásobování, jsme schopni zajisti pouze hmotné statky a služby.

Pro funkci nákupu můžeme užít taktéž pojem materiálové hospodářství, které zohledňuje kritérium hospodárnosti při zásobování. Pokud problematiku materiálového hospodářství sledujeme v subsystému nákupu, zabýváme se rovněž činnostmi charakteristickými pro nákupní logistiku, například skladování zásob nebo doprava.

Lukoszová (2004, s. 7) tvrdí, že „*Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.*“ Dle Červeného (2013, s. 28) „*nákup ve firmě může plnit celou řadu rolí a úkolů.*“ Rozsah těchto úkolů je opravdu široký od analýzy trhů, přes řízení kvality a dodavatelů až po nákupní transakce a řízení zásob. Všechny tyto funkce jsou jistě důležité, ale dle mého by mělo

být hlavním cílem nákupu zajištění kvalitního materiálu v dostatečném množství a ve správném čase a na tomto základu, by měl stát každý útvar nákupu.

Z toho vyplývá, že jedním ze stěžejních článků útvaru nákupu budou dodavatelé, důležitost tohoto prvku si můžeme dále specifikovat pomocí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí. Tato analýza se zabývá kromě dodavatelů, také konkurencí, substituty a zákazníky.

2.3.3 Porterova analýza odvětví pro účely strategie nákupu

Porterův pětifaktorový model může být užitečným nástrojem pro určení strategie útvaru nákupu. Tato analýza slouží ke zmapování konkurenční pozice organizace v odvětví, zaměřuje se zejména na hrozby a příležitosti, které dané odvětví nabízí. Grafické zpracování metody je uvedeno v Příloze 2.

Červený (2013, s. 83) tvrdí, že Porterova analýza použitá pro formulaci strategie nákupu je ovlivňována působením pěti faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků,
- Vyjednávací sílu dodavatelů,
- Hrozbu vstupu nových konkurentů,
- Hrozbu substitutů,
- Rivalitu firem působících na daném trhu.

Důležitou podmínkou je, že situace v oblasti nákupu může postavení firmy v odvětví účinně ovlivňovat. Na oblast nákupu působí nejen situace na trhu zboží, ale také celková ekonomická situace. Pro strategii nákupu by měla být Porterova analýza uskutečněna ve třech krocích:

Prvním krokem je identifikace hrozby, tzv. základní hrozby, touto hrozbou může být například silný zákazník nebo konkurenční rivalita v odvětví, která vyplývá z výše uvedených faktorů. V případě, že žádná základní hrozba nebyla identifikována nemusí být kroky 2 a 3 realizovány.

Ve druhém a třetím kroku se analýza přesouvá do oblasti dodavatelů firmy a její oblasti nákupu. V tomto kroku jsou „vytvářeny“ příležitosti pro oblast nákupu, které by eliminovaly základní hrozbu. Třetí krok se zabývá situací, že i přes nulové základní hrozby lze najít příležitosti, které by mohly zlepšovat situaci v odvětví ve prospěch dané firmy a jejichž realizace by se mohla vyplatit.

Určitou příležitostí pro oblast nákupu firmy jsou také dodavatelé, kteří nám mohou pomoci šetřit jak kapitál, tak vlastní zdroje. Mohou být taky nositelem kvality našich výrobků a mohou kvalitu výrobků zvyšovat. Více se jejich významu a zejména jejich hodnocení bude zabývat následující kapitola.

2.4 DODAVATELÉ

Jak již bylo několikrát zmíněno jednou z nejdůležitějších oblastí nákupu jsou dodavatelé, právě jejich funkce zajišťuje plynulý chod výroby. Dodavatelé jsou zásobovači výroby, stejně tak jako každý z nás je zásobovačem své domácnosti, činnost zásobování je tu tedy od pradávna a její význam s moderním pojetím výroby stále stoupá. Vůbec nejdůležitějším článkem jsou dodavatelé ve společnostech, které fungují na principu just in time (právě včas). Uplatňuje se zde dodávání přímo do výroby a držení minima skladových zásob, je proto nezbytné, aby dodavatelé byli spolehliví, dodávky probíhaly plynule a opravdu byly na místě právě včas.

2.4.1 *Důvody hodnocení dodavatelů*

Výběr dodavatelů je jednou z nejdůležitějších funkcí nákupu. Dodavatelé, kteří jsou skutečně kvalitní, nám pomáhají vyrábět či poskytovat naše vlastní kvalitní výrobky či služby, zvyšovat naši produktivitu a také zvyšovat zisk.

K úspěšnému zavedení hodnocení dodavatelů je zapotřebí provést těchto pět kroků:

- Jmenovat tým lidí, kteří budou za zavedení / revizi programu odpovědní,
- vybrat dodavatele, kteří budou hodnoceni,
- stanovit metriky, které budou sledovány a vyhodnocovány,
- zvolit způsob získávání a vyhodnocování informací,
- výsledky hodnocení promítnou do strategie spolupráce s dodavateli.

2.4.2 *Význam partnerství s dodavateli*

Partnerstvím s dodavateli rozumíme takový pracovní vztah, ve kterém je ve vzájemné důvěře předávána přidaná hodnota nejen mezi dodavateli a odběrateli, ale rovněž i konečnému zákazníkovi.

Vyvstává zde otázka, proč by toto partnerství mělo být dále rozvíjeno? S ohledem na výsledky rozsáhlých internetových databází se dá konstatovat, že význam dodavatelsko-odběratelských vztahů je důležitý nejen z hlediska pravidelných a včasných dodávek. Na důležitosti také nabývá informovanost odběratele o celkové situaci jeho dodavatelů.

V současnosti je trendem soustředit veškeré soustředění výhradně na strategické oblasti podnikání (marketing, řízení jakosti, prodej, servis apod.), tím jsou procesy realizace včetně výroby přesouvána do míst, kde nám přinášejí nižší náklady a vyšší zisky. Tím stoupá počet externích dodavatelů a zároveň roste podíl dodávek na celkové hodnotě finálních produktů. Nedostatečná jakost dodávek může způsobit negativní vnímání produktu zákazníky.

Možné důsledky nezájmu odběratelů o situaci dodavatele jsou podrobněji zachyceny v Příloze 3.

2.4.3 Kritéria hodnocení dodavatelů

Nakupované vstupy do procesů představují velmi důležitý prvek kvality ve výrobě. V současné době nakupují až 4/5 vstupů od externích dodavatelů. Při práci s dodavateli se jedná o dvě základní činnosti – výběr vhodných dodavatelů a následně průběžné hodnocení dodavatelů.

Efektivní výběr začíná už volbou vhodných kritérií hodnocení dodavatelů. Špatný výběr dodavatelů má velmi negativní efekt na celkový chod firmy, například platíme více než bychom museli, nebo nakupujeme nekvalitní výrobky. Výběr dodavatelů provádíme podle různých kritérií a postupů, přičemž nezohledňujeme jen kvalitu samotného dílu nebo suroviny. Dále může hrát roli například:

- certifikace systémů akreditovanými společnostmi (ISO 9001, ISO 14001 apod.),
- předběžná kvalita, cena a reakce na problémy,
- kontrola referencí a údajů o spokojenosti jiných zákazníků,
- logistická způsobilost dodavatele,
- kapacitní způsobilost dodavatele,
- finanční ohodnocení,
- hodnocení kvality výrobků pomocí výrobního auditu a kontroly prvních vzorků,
- audity procesů a postupů u dodavatele, včetně jeho schopnosti zajišťovat daný produkt efektivně, účinně a včas,
- výsledky auditu od jiných zákazníků,
- dodržování BOZP, ochrany životního prostředí a etiky podnikání,
- případné další specifické požadavky. (Blecharz, 2015)

Při výběru dodavatele firma používá předem vypracovanou metodiku, pomocí které vyhodnotí dodavatele, kteří splnili základní zadaná kritéria. Pro hodnocení úrovně dodavatele se zpravidla používá bodový systém. Celkový součet dosažených bodů se přepočte na

procentuální vyjádření a toto vyjádření pak umožní zařadit daného dodavatele do určité skupiny, která představuje konkrétní úroveň kvality dodavatele. Příklad procentuálního hodnocení nám ukazuje tabulka 2.1:

Procentuální hodnocení	Kategorie dodavatele	Akce
90–100 %	Vyhovuje bez výhrad	Dodávky v neomezeném množství
80–89 %	Vyhovuje s menšími výhradami	Dodávky v neomezeném množství, pokud dodavatel průběžně prokazuje zlepšování
60–79 %	Vyhovuje s podmínkou	Odstranění neshod, do dalšího hodnocení pouze dodávky v omezeném množství
Méně než 60 %	Nevyhovuje	Žádné dodávky

Tab. 2.1 Hodnocení dodavatelů (Blecharz, 2015)

Dodavatel v rozmezí 60–79 % má větší mezery v plnění požadavků zákazníka a může dodávat jen omezené množství výrobků anebo dodávat v omezeném čase. Podmínka znamená, že dodavatel na odstranění nedostatků prokazatelně pracuje a při dalším hodnocení bude dosaženo zlepšení.

Hodnocení menší než 60 % vede k zamítnutí dodavatele, poněvadž se zde objevují vážné problémy, které by ohrozily kvalitu finálního produktu. Jedná se zpravidla o problémy, které nelze odstranit během krátké doby, a proto se může dodavatel o nové schválení ucházet za delší časové období, obvykle nejdříve za rok.

Protože se produkty (materiály, komponenty, služby) nakupované u dodavatelů stanou podstatnou částí výrobku, a tím ovlivní také jeho kvalitu, je nutné nepodcenit kromě výběru dodavatelů, také jejich průběžnou kontrolu. Ta může probíhat prostřednictvím pravidelných hodnocení. Výkony dodavatele musí být přezkoumávány v určených časových intervalech a podchyceny v dokladech. Vývoj kvality dodávaných dílců lze prokázat například pomocí výsledků vstupní kontroly, počtem reklamací nebo počtem splněných dodávek v daném termínu.

2.4.4 Hodnocení kvality dodavatelských služeb

Kvalitu dodavatelů nelze měřit přímými metodami ale porovnáváním jejich vybraných ukazatelů s příslušnými referenčními hodnotami.

Jedním z nejdůležitějších faktorů při hodnocení dodavatelů je jejich spolehlivost, a to z několika hledisek – dle kvality předmětu dodávek, dle plnění očekávaných termínů a dle dodržování objednávaného množství. Další metody jsou založeny na agregaci těchto kritérií s cílem získat efektivní způsob hodnocení výkonnosti a spolehlivosti dodavatelů.

Opakované hodnocení dodavatelů je proces, který musí odebírající organizace provádět po uzavření smlouvy o dodávkách, aby mohly objektivně posoudit okamžitou schopnost dodavatelů plnit sjednané podmínky (tzn. množství, jakost a termíny). Opakované hodnocení lze charakterizovat určitými kritérii, která stojí za zmínku:

- Hodnocení musí být pravidelné a opakované. Intervaly jednotlivých hodnocení si určuje podnik sám, dle svých možností a potřeb.
- Hodnocení je realizováno až po uzavření dodavatelské smlouvy a podmínky a metody by měly být dodavatelům sdělovány v dostatečném předstihu.
- Výsledky hodnocení neslouží k výběru dodavatele, ale jsou nástrojem, který nám určuje, zda v dané spolupráci pokračovat či nikoliv.
- Metody a postupy hodnocení musí být uzpůsobeny k rychlému úsudku odběratele o schopnostech dodavatele. (Nenádál, 2007)

V současné době užívají určitou formu opakovaného hodnocení dodavatelů téměř všechny organizace. Jak už bylo zmíněno, 4/5 vstupů jsou dnes nakupovány od externích dodavatelů, je proto v zájmu odběratelů, aby byli o výkonnosti svých dodavatelů dostatečně informováni. Ze zkušeností však vyplývá, že ačkoliv podstatná většina firem toto hodnocení aplikuje, nebývá jeho průběh takový, jaký by měl být. Často se jedná o nesystémovou snahu zaměstnanců útvaru zásobování. Tomu pak odpovídají použité přístupy i způsob zpracování dat. Zjednodušeně lze říci, že ne každá firma dokáže zcela využít potenciál, který jí opakované hodnocení dodavatelů nabízí.

Mezi základní oblasti opakovaného hodnocení dodavatelů patří – jakost dávek, termíny dávek a náklady spojené s dávkami. Na tyto uvedené se obvykle soustředí pozornost odběratelů.

Oblast jakosti dávek je naprosto klíčová pro všechny zapojené strany a považuje se téměř za standart, který není třeba dále rozebírat. Protože má nulový podíl neshod v dodávkách spíše utopický charakter, bude vždy jedním ze základních znaků hodnocení okamžité způsobilosti sledování absolutního nebo relativního objemu neshod. Ať už se využijí ukazatele počtu odmítnutých dodávek, procento neshod, podíl neshod v jednotkách PPM (parts per

milión) nebo metrika DPMO (defect parts per milion opportunities) vycházející z programů Six Sigma apod.

Další sledovanou oblastí je oblast termínů dodávek a jejich včasného doručení. Tato oblast nebývá na důležitosti zejména tam, kde se odběratelé snaží snížit vázanost kapitálu v zásobách nebo v organizacích kde uplatňují řízení zásob just in time (právě včas). V tomto ohledu jsou sledovány dodávky dodané včas, předčasně a dodávky přijaté se zpožděním.

Třetí oblast je čistě ekonomická, a to náklady spojené s dávkami. V praxi je běžné, že velmi často bývá jediným ukazatelem cena samotné dávky, vyjadřovaná nákupní cenou. Tento ukazatel však bývá neobjektivní a doporučuje se jeho nahrazení tzv. celkovými náklady nákupu. Tyto nám vyjadřují celkové výdaje odběratele, které se vztahují ke konkrétní dodávce. Nejedná se tedy o celkové náklady útvaru zásobování ani o celkové náklady procesu nákupu. Jedná se o ukazatel, který je ve volbě dodavatelů mnohem objektivnější než samotná fakturovaná cena dodávky. Dá se předpokládat, že velmi nízká cena dodávky může odběrateli „naskočit“ o mnohem vyšší dodatečné výdaje. Dle Nenadála (2008) můžeme úplné náklady nákupu (UNN) vyjádřit následujícím vzorcem:

$$UNN = C_d + DV_d \quad 2-1$$

Kde: C_d – je nabízená cena dodávky, DV_d – jsou dodatečné výdaje odběratele vztahující se ke konkrétní dodávce.

Dle Nenadála (2007) náplň položky DV_d závisí na charakteru dodávek, na procesech odběratele apod., nicméně v jednotlivých případech z praxe se často vyskytují tyto výdaje: výdaje na výběrové řízení; výdaje na vstupní ověřování shody dodávek; výdaje na dopravu, identifikaci, manipulaci a skladování; výdaje na nutné třídění a přepracování neshodných částí dodávek; ztráty na výkonech odběratele způsobené neshodností dodávek; další výdaje vyvolané nekompletností dodávky, náklady na zkoušení referenčních vzorků, celní poplatky apod.

V každém případě by do dodatečných výdajů měly být započítávány všechny významnější položky, které v souladu se smlouvou nebude uhrazovat dodavatel, ale vždy odběratel. Z výčtu je patrné, že dodatečné výdaje nemusí být v konečném důsledku vůbec zanedbatelnou částkou, naopak mohou zhoršovat ekonomickou výkonnost odběratele.

2.4.5 Audity u dodavatelů

Nedílnou součástí managementu kvality jsou také audity kvality. Audit je normou ČSN EN ISO 9000 definován jako „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria*“. Audity lze členit na audity externí a interní, toto členění není vedeno podle toho, kdo audit vykonává, ale podle toho, kdo výstupy auditu vykonává. Zda je to samotná auditovaná organizace, v případě interního auditu, nebo zda jsou informace využívány i jinými organizacemi. Všichni auditori, by měli využívat základní zásady mezi něž patří vzájemná důvěra, jednotnost a diskretnost auditorů, pravdivé a věrné prezentování závěrů, pečlivost při analýze důkazů z auditu, nezávislost auditorů a průkaznost výsledků auditu.

Každý audit má tři základní účastníky – klienta, auditora a prověřovaného. Klientem bývá zpravidla vrcholové vedení odběratele, auditorem je aktivní účastník procesu auditování a prověřovaným je vždy minimálně jedna osoba, zastupující prověřovaného dodavatele.

Základní postup při auditu zahrnuje zahájení auditu, přezkoumání dokumentů, přípravu auditování na místě, auditorské činnosti na místě, přípravu a distribuci zprávy z auditu a dokončení auditu. Cíl auditu stanovuje vždy klient auditu.

Nejčastěji se auditování systémů managementu u dodavatelů využívá v oblasti procesů managementu jakosti. Obvyklé jsou také audity environmentálních systémů managementu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či sociální odpovědnosti.

Součástí hodnocení dodavatelů může být i tzv. certifikace dodavatelů. Tato certifikace využívá postupy auditování systémů managementu, ale má i vlastní specifika, kterými se odlišuje. Certifikací rozumíme proces zajištění shody s předepsanými dokumenty. Certifikace v podstatě funguje tak, že na základě náročného zkoumání, je organizace označena za způsobilou dodávat výrobky a služby v požadované jakosti, tudíž už není nutné další ověřování způsobilosti. Certifikace je zároveň i garancí schopnosti dodavatele plnit i velmi náročné požadavky.

Kromě auditování dodavatelů jsou často využívány různé metody hodnocení dodavatelů. Záleží už jen na konkrétní organizaci, kterou z metod si zvolí. Dle Červeného (2013) je důležité při analýze dodavatelského procesu posoudit, zda existují nějaké problémy nebo naopak příležitosti, které by měly být zohledněny. Dle Tomka a Vávrové (2007) by měl být vytvořen okruh potencionálních dodavatelů kteří jsou schopni dodávky zajistit jak z časového hlediska, tak i z hlediska kvality.

2.4.6 Metody hodnocení dodavatelů

Metody využívané pro hodnocení dodavatelů jsou různé, záleží zpravidla na velikosti odebírající firmy, konkrétně je toto důležité pro zvolenou metodu. Je jasné, že menší firma bude volit jinou metodu než nadnárodní korporace, která potřebuje komplexní a přesné řešení. Kvalitní dodavatelé mohou ušetřit nejen čas a peníze dané organizace, ale i zvýšit jakost konečného výrobku.

Kromě výše zmíněných důvodů je také důležité si vztah s dodavateli vytvořit takový, aby bylo snižováno riziko nejakostních dodávek, případně aby byl nulový podíl pozdě dodaných dávek. Následující část se tedy bude věnovat metodám hodnocení dodavatelů a jejich výhodám či nevýhodám.

Je jasné, že každý podnik preferuje jiný systém hodnocení dodavatelů, kromě preferencí jednotlivých podniků záleží také na velikosti firmy, náročnosti výroby a počtu jednotlivých dodavatelů. Je jasné, že malý podnik s několika desítkami zaměstnanců bude dodavatele hodnotit jinak než nadnárodní korporát s několika stovkami zaměstnanců. Menším podnikům budou stačit jednodušší metody jako je srovnávání předností a nevýhod či bodové hodnocení. Naopak podniky s větším počtem dodavatelů budou pravděpodobně využívat nějaké komplexnější metody, například scoring model nebo Fullerovo párové srovnávání.

Také jednotliví autoři se přiklánějí k různým variantám, například Gros a Grosová preferují jednodušší metody, a to prosté srovnávání předností a nedostatků a bodové hodnocení. Čujan uvádí hodnocení dle pořadí a Lukoszová preferuje užití scoring modelu. Společnost UFI používá pro hodnocení dodavatelů scoring model. Autorka se přiklání ke spojení metody bodovací a metody vah, tyto metody bude dále použity v praktické části práce.

2.4.6.1 Prosté srovnávání předností a nedostatků

Tato metoda využívá srovnávání výhod a nevýhod jednotlivých dodavatelů. Je to metoda poměrně rychlá, nicméně nekomplexní a hodí se také spíše pro menší okruh dodavatelů, v případě většího množství se stává metoda nepřehlednou a její zpracování je zdlouhavé a zejména zpracování výsledků je hodně obsáhlé.

Metoda zpravidla udává kritéria hodnocení a seznam všech dodavatelů. V případě, že daný dodavatel ve vybrané oblasti odpovídá požadavkům je tomuto dodavateli u daného kritéria přiřazeno znaménko +, v opačném případě je použito znaménko -. Díky této metodě lze získat poměrně rychlý přehled o slabých místech jednotlivých dodavatelů nicméně jak bylo zmíněno

výše, při větším počtu dodávajících je metoda poměrně nepřehledná. Příklad použití nám ukazuje tabulka 2.2:

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
<i>Pořizovací náklady</i>	+	+	-
<i>Provozní náklady</i>	+	-	-
<i>Dodací lhůta</i>	-	+	+
<i>Produktivita práce</i>	+	-	+
<i>Obtížnost obsluhy</i>	-	-	+
Výhody celkem	3	2	3

Tab. 2.2 Srovnání předností a nedostatků (Gros, Grosová, 2006)

2.4.6.2 Bodové hodnocení

Metoda bodového hodnocení má větší výpovědní hodnotu než pouhé srovnání předností a nevýhod. Je zde kladen důraz na větší odlišení hodnot jednotlivých kritérií než jen na pouhé „vyhovuje – nevyhovuje“. Díky tomuto rozdělení jsme schopni rozlišit mezi kritérii, která jsou skutečně nevyhovující a kritérii, která jsou vyhovující málo, částečně nebo plně. Pro lepší představu je vzor bodové škály uveden v tabulce 2.3:

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje částečně	Plně vyhovující
<i>Počet bodů</i>	1	2	3	4

Tab. 2.3 Bodová škála (Gros, Grosová, 2006)

Při použití této metody je úkolem hodnotitele přiřadit jednotlivým kritériím určitý počet bodů. Tato kritéria by měla být dále specifikována, aby bylo zcela jasné, při jakých hodnotách daný dodavatel plně vyhovuje, vyhovuje částečně, vyhovuje málo nebo nevyhovuje. Pro názornost si uveďme příklad pro pořizovací náklady v tabulce 2.4:

Kritérium\Hodnotící stupnice	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje částečně	Plně vyhovující
<i>Body</i>	1	2	3	4
<i>Pořizovací náklady</i>	> 5	4 – 5	3 – 4	< 3

Tab. 2.4 Specifikace kritéria "Pořizovací náklady" (Gros, Grosová, 2006)

Stejným způsobem si definujeme i další kritéria, která byla vyjmenována v příkladu pro srovnávání předností a nedostatků. Výsledná tabulka s přiřazenými bodovými hodnotami může vypadat následovně:

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
<i>Pořizovací náklady</i>	4	4	3
<i>Provozní náklady</i>	4	2	2
<i>Dodací lhůta</i>	1	4	4
<i>Produktivita práce</i>	3	2	4
<i>Obtížnost obsluhy</i>	1	2	4
Výhody celkem	13	14	17

Tab. 2.5 Bodové hodnocení dodavatelů (Gros, Grosová, 2006)

2.4.6.3 Hodnocení dle pořadí

Při užití této poměrně jednoduché metody je principem kritérium každého dodavatele ohodnotit pořadím 1 až n , kdy n určuje počet dodavatelů. Každé kritérium je tedy ohodnoceno body. Nejvýhodnějšímu kritériu přiřadíme hodnotu 1, naopak kritérium s nejhorší hodnotou přiřadíme číslo n (zpravidla je využívána stupnice 1 – 3). Toto hodnocení nám poskytuje poměrně rychlý přehled o tom, který z dodavatelů má nejvyšší četnost nejvýhodnějších kritérií čili jedniček. Tohoto dodavatele nám určí nejnižší hodnota součtu pořadí u všech kritérií. Pro praktické znázornění si uveďme příklad v tabulkách 2.6 a 2.7:

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
<i>Cena (v Kč)</i>	60	80	100
<i>Kvalita (%)</i>	100	85	85
<i>Servis (%)</i>	85	95	75
<i>Spolehlivost</i>	90	80	90

Tab. 2.6 Zadaná kritéria (Čujan, 2008)

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
<i>Cena (v Kč)</i>	1	2	3
<i>Kvalita (%)</i>	1	2	2
<i>Servis (%)</i>	2	1	3
<i>Spolehlivost</i>	1	2	1
Součet	5	7	9
Pořadí	1	2	3

Tab. 2.7 Hodnocení dle pořadí (Čujan, 2008)

Tuto metodu je možné použít také při použití váhového hodnocení. Postupujeme stejně jako u prostého hodnocení dle pořadí, jen s tím rozdílem, že každému kritériu je dále přiřazena jeho váha. Výsledné bodové hodnocení tedy kromě přiřazení pořadí ještě vynásobíme určenou vahou. V případě, že kritériu *Cena (v Kč)* přiřadíme váhu 40 % bude hodnota u dodavatele *D1* 0,4, takto postupujeme u všech dodavatelů a všech kritérií a výsledné hodnoty opět sečteme. Nejvýhodnějším dodavatelem bude opět ten, který dosáhl nejnižšího součtu.

2.4.6.4 Scoring model

Pro průběžné hodnocení dodavatelů může být použit tzv. scoring model, který je kombinací výše zmíněných metod. Dle Lukoszové (2004, s. 78) je principem této metody vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Tato stanovená kritéria jsou ohodnocena body u každého dodavatele a jednotlivým kritériím je také přiřazena váha podle pořadí důležitosti. Celkové ohodnocení se vypočítá pomocí aritmetického průměru, zpravidla váženého, někdy lze použít i ohodnocení prosté. Toto ohodnocení poté srovnáváme s maximem dosažitelných bodů a podle tohoto srovnání jsou dodavatelé tříděni. Příklad pro hodnocení dodavatelů pomocí scoring modelu je zobrazen v tabulce 2.8:

Hodnotící kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
JAKOST – váha 45			
Počet bezchybných dávek z celk. počtu 30	22,0	25,0	18,0
Podíl v %	73,3	83,3	60,0
Podíl * váha	33,0	37,5	27,0
CENA – váha 30			
Prům. cena za posledních 30 dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
Reciproční index	62,5	55,5	100,0
Index * váha	18,8	16,7	30,0
SPOLEHLIVOST – váha 25			
Celk. překroč. dod. lhůta za posl. 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
Reciproční index	55,3	100,0	65,6
Index * váha	13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4

Tab. 2.8 Scoring model pro hodnocení dodavatelů (Lukoszová, 2004)

2.4.6.5 Fullerova metoda párového porovnání

Ve větším množství kritérií je dobré srovnávat vždy pouze dvě kritéria, na tomto principu pracuje tzv. Fullerova metoda. K vyjádření preference je využíván tzv. Fullerův trojúhelník, který nám umožní seřazení všech dvojic kritérií tak, že se v daném schématu objevují pouze jednou. V nejjednodušší verzi této metody se zjišťuje počet preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím souboru. V trojúhelníkové matici se rozhodneme, zda preferujeme kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. V případě, že dané možnosti dáváme přednost označíme ji číslem 1, v opačném případě číslem 0. Každému kritériu je následně stanoven počet jeho preferencí k_i . Tento počet je roven součtu jednotek v řádku uvažovaného kritéria zvětšenému o počet nul ve sloupci tohoto kritéria. (Borovcová, 2010)

Na základě počtu preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy stanoví podle vztahu:

$$v_i = \frac{k_i}{\sum_j^n k_j} = \frac{k_i}{\frac{n \cdot (n - 1)}{2}} \quad 2-2$$

Nevýhoda této metody může nastat v případě, že některé kritérium nebudeme preferovat vůbec, to znamená i jeho váha bude nulová, ačkoliv se nemusí jednat o zanedbatelné kritérium.

3 Charakteristika výrobního podniku

Předmětem praktické části práce bude analýza procesu hodnocení dodavatelů italské společnosti UFI Filters, konkrétně její závod pro Českou republiku sídlící v ostravské průmyslové zóně Hrabová. Společnost se zabývá výrobou vzduchových, olejových i hydraulických filtrů a spolupracuje s většinou světových firem zabývajících se automotive.

3.1 HISTORIE FIRMY UFI FILTERS CZECH, S.R.O.

Firma UFI FILTERS vznikla v italském městě Nogarole Rocca roku 1971. Její původní název byl Univerzální italský filtr a vznikla jako dodavatel filtračních systémů pro automobilový trh. Po prvních deseti letech fungování vznikla firma Sofima, která měla za úkol rozšířit možnosti distribuce na italském trhu s náhradními díly. Společnost také začíná spolupracovat s nejdůležitějšími závodními týmy Formule 1, společnost se tak stává dodavatelem specifických a vysoce účinných řešení na míru, která doprovázejí jednotlivé stáje až na vrchol mistrovství.

Díky předvídavosti zakladatelů a cílenému růstu majetku začíná v 90. letech internacionalizace a rozšiřování sortimentu společnosti. V roce 1992 tak vzniká divize UFI Hydraulic Division a začíná výroba filtračních řešení pro hydraulický sektor. V roce 1996 je UFI první evropskou filtrační společností vstupující na čínský trh, je také otevřen první ze čtyř současných závodů. Na konci 90. let zažívá firma silný růst a daří se jí dobýt italský automobilový trh s filtry schopnými oddělit vodu z motorové nafty. Na začátku milénia se stává dodavatelem pro náročný německý automobilový trh, a to jak s palivovými moduly, tak s těmi olejovými a vzduchovými, tímto se upevňuje jeho pověst globálního dodavatele originálních zařízení ve světovém průmyslu.

V roce 2010 UFI vstupuje na trh s výměníky tepla, specializuje se také na design, vývoj a výrobu vodou chlazených a pájených výrobků s vakuovou technologií. V současné době spolupracuje společnost s šesti ze sedmi největších automobilových gigantů na světě, jako přední dodavatel kompletních filtračních a mazacích systémů. Těchto výsledků se firmě podařilo dosáhnout zejména díky investicím do výzkumu a vývoje (které tvořily více než 5 % obrátu), tyto dále umožnily společnosti vyvíjet inovativní řešení, která jsou atraktivní pro své zákazníky.

V roce 2013 byl otevřen ostravský závod, který se specializuje zejména na olejové, vzduchové a palivové filtry pro největší automobilové výrobce v Evropě.

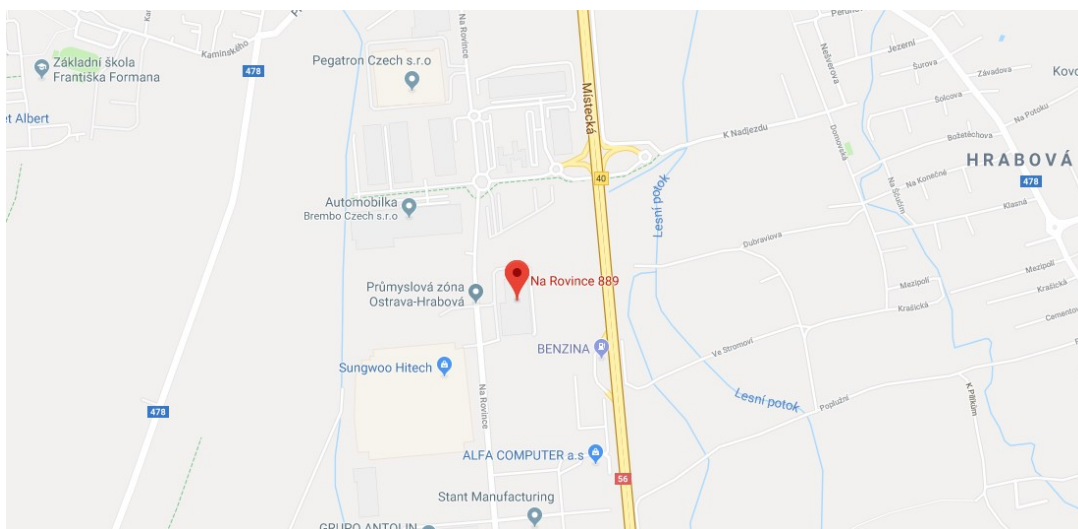
K dnešnímu datu má společnost UFI registrováno 167 patentů. Inovační centra umístěná v Itálii, Indii a Číně jsou vybavena pokročilými výzkumnými a analytickými nástroji pro vývoj nových produktů a filtračních systémů. Společnost UFI v současnosti zaměstnává více než 4000 zaměstnanců ve 14 továrnách, 3 inovačních centrech a v 54 obchodních kancelářích.

3.1.1 Organizační struktura celé společnosti

Jak již bylo zmíněno výše společnost UFI je původně italskou firmou a postupně se rozšiřuje nejen do Evropy, ale také do Asie, jižní Ameriky, anebo severní Afriky. Hlavní ředitelství společnosti sídlí v italském Nogarole Rocca. V Itálii pak sídlí ještě další tři výrobní závody, jeden závod je v České republice, další v Tunisku a jeden je také v Brazílii. Další dva se nacházejí v indických městech Dillí a Belagávi. Celkem pět závodů je také v Číně, z toho čtyři sídlí v Šanghaji a jeden v Čchang-čchunu. Poslední z celkových 14 závodů se nachází také v Koreji. Ne všechny ze závodů vyrábějí stejné produkty, například závody v Šanghaji se věnují kromě automobilových také průmyslovým filtrům. Mezi výrobní závody se počítají nejen samotná sídla UFI Filters, ale také závody společnosti Sofima Filters, která vznikla jako odnož společnosti UFI. Mimo těchto výrobních závodů má společnost také 3 inovační centra, která jsou umístěna v Itálii, Indii a Číně. V nejbližší době je také plánováno otevření čtyř dalších výrobních závodů, a to konkrétně v Polsku, Číně, Mexiku a Indii.

3.1.2 Společnost UFI v České republice

Výrobní závod společnosti UFI Filters se nachází v Ostravě, konkrétně v průmyslové zóně Hrabová. Přesná poloha závodu je v ulici Na Rovince. V současné době zaměstnává český závod asi 200 zaměstnanců, kteří pracují nejen ve výrobě, ale část z nich se stará o celkový chod firmy.



Obr. 3.1 Výrobní závod UFI Česká republika (www.maps.google.com)

3.1.3 Výrobky společnosti UFI

Jak již bylo zmíněno společnost UFI je předním dodavatelem různých druhů filtrů, ať už palivových, olejových nebo například vzduchových. Sortiment, kterým se společnost zabývá, je opravdu široký a není zdaleka možné se věnovat všem výrobkům, nicméně v následující podkapitole se podíváme alespoň na stručný výčet z nich.

3.1.3.1 Palivové filtry

Během filtračních procesů jsou paliva vystavena částicím o rozměrech 50 – 80 mikronů, proto jsou hlavními znečišťujícími složkami zejména tyto menší částice. Během přepravy z rafinérie ke konečnému spotřebiteli je téměř nemožné udržet palivo stoprocentně čisté a je tak nevyhnutelný kontakt s nečistotami v sudech a nádržích, ve kterých je palivo přepravováno. Znečišťující složky jako voda nebo kal jsou obzvláště škodlivé pro automobily, a proto jsou palivové filtry nedílnou součástí běžné údržby vozidla.

Naftový filtr pro Alfu Romeo (kód náhradního dílu: 26.076.00)

Diesellový modul je vyroben z plastu a obsahuje hlavní těleso, které je chráněno víčkem. Tento prvek je výsledkem komplexního procesu, který vedl k celkovému snížení složek filtru a následnému snížení hmotnosti. Kazeta je vyrobena za pomoci DFM (deep filtration media), tato exkluzivní formule byla vyvinuta v inovačních centrech UFI a obsahuje polyamid ve formě vláken. Kompletní modul obsahuje také skupinový senzor, který je schopen zajistit měření teploty paliva, zahřívání paliva při nízkých teplotách a také označení hladiny vody ve sběrné komoře. Pro rychlé servisní operace je šroub pro vypouštění vody umístěn na dně spodního víka a na hlavním pouzdře jsou také dva konektory pro vstup a výstup naftového paliva. Na závěr je na zásobníku umístěn ventil regulátoru tlaku a toto umístění je chráněno patentem.

Naftový filtr pro skupinu FCA (kód: 26.052.00)

Ocelové pouzdro modulu naftového paliva tohoto filtru se vyrábí pomocí lisování plechů za studena, které zaručuje skvělou mechanickou pevnost, a to i v případě nehody. Hliníkový kryt má zabudovány dva konektory pro vstup a výstup motorové nafty, odvzdušňovací šroub a také konektor, který obsahuje elektronickou komponentu s trojí funkcí. Tato kazeta obsahuje dva prvky patentované UFI, a to ventil pro regulaci tlaku a horní plastový kryt, který obsahuje ploché pletivo. Interně vyvinutý zásobník z DFM účinně odstraňuje nečistoty a částice vody. Proces filtrování je dokončen v oblasti „poslední šance“.

Naftový filtr pro Volkswagen (kód: 26.065.00)

Tento filtr zajišťuje správnou funkci vozidla, chrání vstřikovací systém a omezuje spotřebu paliva a emise látek znečišťujících ovzduší. Modul obsahuje „zelenou“ (tzn. ekologicky šetrnou) ponornou patronu, jejíž filtrační médium na bázi celulózy umožňuje účinné oddělení částic vody a filtraci nečistot z více než 96 %. Kvůli své poloze pod kapotou je hlavní těleso vyrobeno z oceli a opatřeno povrchovou úpravou, která zajišťuje odolnost vůči korozi a nárazu. Tytéž vlastnosti platí i pro pouzdro snímače vodní hladiny. Kryt obsahuje 3 konektory, dva pro vstup a výstup nafty a jeden pro recirkulaci teplého paliva z motoru. Kromě toho je filtr opět opatřen od vzdušňovacím šroubem pro pohodlný servis. Kompletní modul, upevněný pěti šrouby je odolný proti roztržení i nad hodnotu 15 barů.

Naftový filtr pro Hyundai (kód: 24.123.00)

Modul naftového paliva obsahuje hliníkovou hlavu, která slouží jako základ pro palivové konektory, snímač tlaku, ohřívač a filtr, který obsahuje snímač přítomnosti vody. To vše je dodáváno uvnitř držáku, který chrání systém při nárazu. Dvoufázový filtrační prvek je uložen uvnitř ocelového pláště filtru: první bariéra je určena pro zachytávání nečistot a vody a je tvořena médiem na bázi celulózy, druhá je vyrobena z hydrofobní sítě a je určena pro odstranění zbytkových částic vody. Filtrační účinnost je vyšší než 99 % a separace vody přesahuje 90 %. Čidlo pro určení přítomnosti vody upozorní uživatele, pokud se jí na dně filtru shromažďuje nadměrné množství. Výměnu filtru usnadňuje jeho demontáž od dalších komponent ve filtračním systému.

3.1.3.2 Olejové filtry

V posledních letech se v důsledku technologického vývoje objevila celá řada nových otázek. To znamená stále menší velikost motorů, zavedení nových systémů (např. start-stop) a neustále se zpřísnující ekologické předpisy, které vedly k zavedení motorů třídy Euro 6 a v budoucnu je plánováno také zavedení třídy Euro 7. Tyto nové otázky zahrnují například možnosti nových olejů s dlouhou životností, nových přísad pro zvýšení mazacích schopností, řeší se také přítomnost sazí a bionafty v oleji a dále také je také problémem degradace a kontaminace minerálních olejů. Pro zajištění správného chodu motorů vyvinula společnost UFI nové filtrační roztoky, které obsahují syntetická vlákna a mohou působit na saze a bionaftu. Správné dimenzování kazet také umožňuje dosáhnout nejvyšší účinnosti filtrace a zbraňuje ucpávání filtrů.

Olejevý filtr pro Alfa Romeo (kód: 25.160.00)

Modul pro firmu Alfa Romeo zahrnuje plastové těleso filtru vyztužené skleněnými vlákny, což znamená, že je dosaženo významného snížení hmotnosti proti porovnání s podobnými výrobky z litého hliníku. Skleněná vlákna jsou nezbytná pro konstrukční pevnost, což umožňuje práci filtru i při provozním tlaku 7 – 8 barů. Filtrační prvek je vyroben z celulózového média bez kovových částí a ultrazvukového svařování, což slouží ke zlepšení těsnění i v extrémních tlacích a teplotách. Modul obsahuje: výměník tepla, čidlo teploty a tlaku oleje v základně výměníku tepla, anténní a obtokový ventil, oba vyráběné společností UFI.

Olejevý filtr pro BMW (kód: 25.148.00)

Tento olejový modul pro BMW obsahuje filtrační skříň vyrobenou výhradně z plastu vyztuženého skleněnými vlákny. Plastová konstrukce zaručuje úsporu hmotnosti cca 35 % ve srovnání s kovovými substituty, tím je dosaženo snížení spotřeby paliva a emisí znečišťujících látek. Skleněná vlákna také výrazně zesilují strukturu skříně, což umožňuje práci filtru i s tlakem až 5 barů. Filtrační prvek je vyroben z média schopného maximalizovat filtrační povrch a minimalizovat pokles tlaku jak na naftě, tak benzínu. Inovace ve formě ultrazvukového svařování zlepšuje těsnění, a to i během náročných provozních podmínek. Olejový modul je vybaven výměníkem tepla a řadou ventilů, které byly vyvinuty a vyrobeny výhradně společností UFI.

Olejevý filtr pro všeobecné použití (kód: 25.088.00)

Olejový modul pro použití ve většině motorů, který také obsahuje výměník tepla, je vyroben z tlakového litého hliníku. Zásobník uvnitř modulu je vyroben ze syntetického vlákna, což umožňuje vysokou účinnost filtrace nečistot, které se časem hromadí a mohou filtr ucpat. Aby bylo zajištěno snížení tlakových spádů mají syntetická vlákna vysokou rychlost prolnutí a tepelnou chemickou kompatibilitu. Při servisu vozidla se vyměňuje pouze kazeta, jednoduše pomocí odšroubování víčka.

Olejevý filtr pro Maserati (kód: 25.112.00)

Vzhledem ke složitosti toků uvnitř celého olejového modulu pro využití Maserati spolu s omezeným prostorem uvnitř automobilu, bylo nutné vyvinout dvoudílné tlakové lité hliníkové pouzdro. Víčko filtru je vyrobeno z plastu s vysokou mechanickou pevností, který je schopen odolávat tlaku proti roztržení nad 20 barů. Náplň je vyrobena z celulózových vláken, která jsou schopna zajistit účinnost vyšší než 50 %. Opět je zde využito systému jednoduché výměny filtru pouze odšroubováním víčka.

3.1.3.3 Vzduchové filtry

Vzduchový filtr je základním prvkem pro životnost vozidla. Úkolem vzduchového filtru je čištění vzduchu, který vstupuje do spalovací komory, díky jeho činnosti se zlepšuje spalování paliva a snižuje jeho spotřebu. Bez vzduchového filtru by byl motor vystaven nečistotám (prach, částice písku apod.), které by mohly způsobit předčasné opotřebení. Mohlo by dojít k zablokování ventilů a vstřikovačů, a to by mohlo způsobit náhlé poškození. Díky vysoké účinnosti zabraňují vzduchové filtry zbytečným změnám v průtoku paliva do karburátoru a následným ztrátám výkonu či zvýšené spotřebě paliva.

Vzduchový filtr pro Volkswagen (kód: 30.508.00)

Vzduchový box pro společnost Volkswagen, navržený spolu s technickými pracovníky umožňuje modulu přizpůsobit se prostoru dostupnému pod kapotou a zajistit tak shodu s požadavky při nárazu vozidel. Skládá se ze dvou plastových skořepin, které jsou sešroubovány pro snadnější manipulaci. Plochý filtrační prvek je umístěn uvnitř s médii zpomalujícími hoření, aby se tím případně snížila rychlost ohně a filtr obsahuje také předfiltr, který zaručuje účinnost větší než 99,8 %.

Vzduchový filtr pro Fiat (kód: 30.376.00)

Pro úsporu místa pod kapotou byl společností UFI navržen vzduchový filtr, který je spojen se vzduchovým boxem, aby tvořily jednu komponentu. Náhradní díl má plošnou strukturu ze syntetických vláken a předfiltru z netkané textilie, který umožňuje zachytit malé částice a také výrazně zvyšuje kapacitu akumulace. To také umožňuje najet dlouhé vzdálenosti mezi výměnami filtrů.

3.1.4 Zákazníci UFI

Společnost UFI Filters má kromě bohaté historie také bohaté zkušenosti ve spolupráci s různými odvětvími nejen automobilového průmyslu. V následující podkapitole budou tato nejvýznamnější odvětví představena a u každého odvětví bude zmíněno také několik klíčových zákazníků. Jednotlivými odvětvími jsou: automobilová divize, oddělení těžkých nákladních aut, divize hydraulické techniky a oddělení High-tech.

Na poli automobilů si společnost UFI posílila svou pověst kvalitního dodavatele díky neustálým technologickým inovacím a hledání vždy těch nejlepších řešení pro filtrační systémy. Filtry UFI byly vždy uznávány právě pro svou inovativnost a investice do výzkumu a vývoje. Výrobky společnosti jsou průkopníky na trhu a zaručují odolnost i v extrémních podmínkách použití. Společnost je taktéž uznávána jako přední dodavatel originálního

vybavení a komponent. Z automobilových závodů spolupracuje společnost například s BMW, Nissanem, Renaultem, Hyundai nebo například s koncernem Volkswagen Group a mnohými dalšími.

V oblasti těžké nákladní techniky je důraz kladen zejména na dodržování nejvyšších standardů účinnosti a bezpečnosti, kamiony zpravidla jezdí na velké vzdálenosti a použití vozidel je především profesionální. Tato oblast nenabízí prostor pro kompromisy v oblasti kvality, a proto společnost UFI zaručuje nejlepší řešení pro své zákazníky. Používání stále nových technologií zabezpečuje neustálý vývoj celého sortimentu. Produkty společnosti jsou, díky svému vývoji, používány u 48 % celosvětově vyrobených nákladních vozidel. Z nejznámějších výrobců těžké techniky můžeme jmenovat například firmy MAN, Scania, Mitsubishi, FAW nebo Daimler.

Dodávky spolehlivé hydraulické techniky pro potřeby stavebního průmyslu chrání nejen použití těchto vozidel a jejich úroveň produktivity, ale také redukuje časové problémy v oblasti neplánovaných prostojů, údržby a oprav. Pokud jsou hydraulické systémy správně chráněny proti znečištění umožňují vozidlům dosažení neuvěřitelných výkonů a aktivit v široké škále použití. Proto je u těchto systémů nezbytná kvalitní filtrace, protože většina poruch hydraulických systémů souvisí se znečištěním systému částicemi, které nebyly řádně odfiltrovány. Divize hydraulických systémů UFI má dostatečné znalosti a technologie, díky kterým je schopna nabízet osvědčený sortiment produktů pro zákazníky, kteří se potýkají s těmito problémy. Mnoho známých výrobců stavební techniky tak vložilo důvěru ve společnost UFI, jak v oblasti originálního vybavení, tak i v oblasti rozšiřování trhu. Z firem můžeme zmínit například český Zetor, dále Siemens nebo například Argo Tractors.

Největší pozornost je však upírána na oblast High-Tech, která se zabývá závoděním a letectvím. Jak již bylo zmíněno výše společnost spolupracuje se stájemí Formule 1 od 80. let. Proto je oddělení High-Tech specializováno na výrobu filtračních řešení pro „extrémní“ výkony, které jsou ve Formuli 1 vyžadovány. Technici společnosti úzce spolupracují se zákazníky na rozvoji optimální filtrační technologie, kromě toho spolupracují i s předními konstruktéry různých výrobců. Dnes UFI dodává cca 3000 kusů ročně zahrnující hydraulické, olejové, palivové a vzduchové filtry. Kromě Formule 1 spolupracuje společnost také z významnými týmy i z jiných soutěží jako je např. Moto GP nebo Superbike.

Důležitá je také výroba vzduchových, palivových a olejových filtračních systémů pro letecký, vojenský a námořní obranný sektor. Díky zkušenostem ze závodního prostředí je společnost UFI schopna produkovat vysoce technologické komponenty, které jsou řemeslně

zpracovány, aby byla zajištěna jejich maximální filtrační kapacita, maximální výkon a maximální spolehlivost.

Zde byla zmíněna činnost UFI jako dodavatele jiných firem, samozřejmě také firma UFI má své dodavatele, kteří ji zásobují a dodávají jí materiál potřebný k výrobě. Tyto dodavatele je nutné průběžně testovat a hodnotit, zda splňují stále stejně dobře sledovaná kritéria.

3.1.5 Dodavatelé UFI

Výběr a hodnocení dodavatelů je ve společnosti zanesen ve směrnici GP 0010, která se zabývá pravidly pro výběr a hodnocení nových dodavatelů. Účelem směrnice je definovat kritéria, kterými bude společnost UFI řídit a rozvíjet své dodavatele. Vztahuje se jak na dodavatele, jednotlivých dílů, tak na dodavatele služeb.

Celkový počet dodavatelů společnosti je 80. Tito dodavatelé jsou roztrženi do skupin A – F, podle toho, kterou kategorii potřebných komponentů pro výrobu dodávají. Konkrétní rozdělení skupin vypadá následovně:

- Skupina A – dodavatelé plastových dílů
- Skupina B – dodavatelé granulátů pro interní výrobu
- Skupina C – dodavatelé filtračních jednotek
- Skupina D – dodavatelé ocelových a hliníkových dílů
- Skupina E – dodavatelé elektroniky
- Skupina F – dodavatelé spojovacího a těsnícího materiálu.

4 Analýza stávajícího způsobu hodnocení dodavatelů a návrhy pro zlepšení

Cílem kapitoly bude vlastní analýza procesu hodnocení dodavatelů ve společnosti UFI Filters. V kapitole budou zmíněny základní procesy, které hodnocení doprovází a také postup jehož je ve firmě využíváno.

4.1 PROCESY HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI UFI

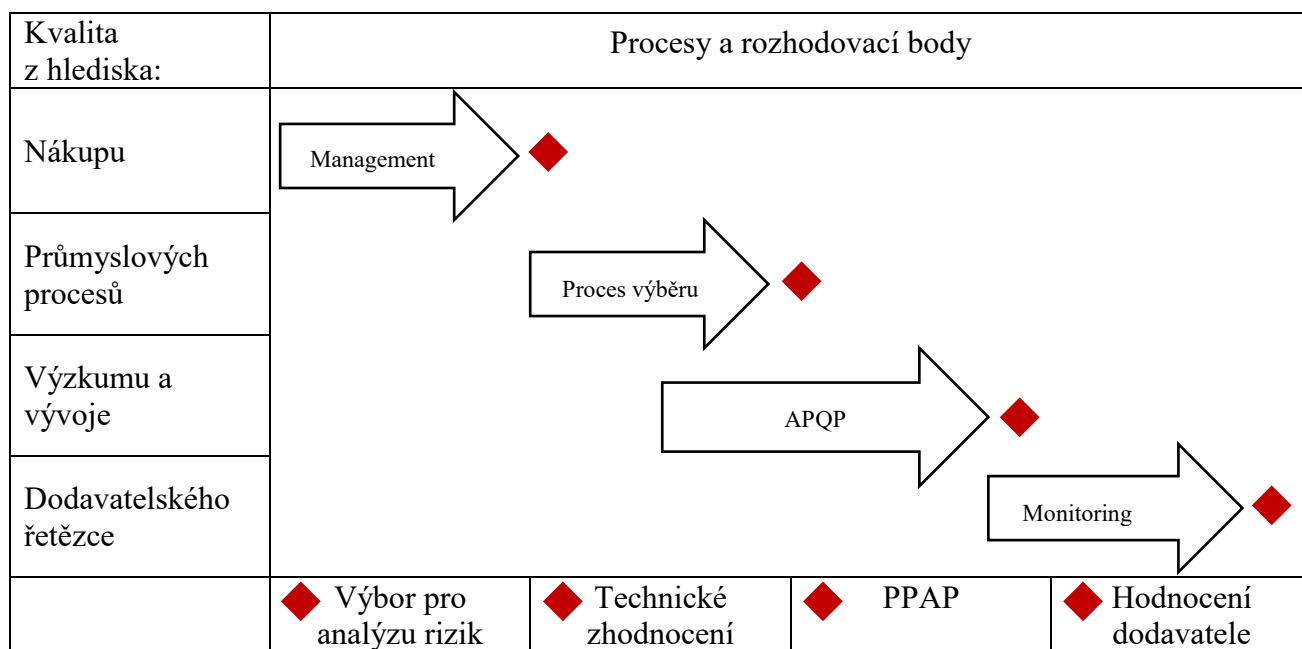
Před vlastní analýzou procesu hodnocení dodavatelů je důležité si vyjasnit jakým způsobem můžeme dodavatele definovat. Dodavatel je fyzická nebo právnická osoba, která svou činností dodává potřebné vstupy do výroby odběratele (zákazníka). Těmito vstupy mohou být jak konkrétní výrobky, tak i služby – například ostraha objektů, zpracování účetnictví apod. Typickým příkladem může být klasický nákup potravin, kdy my, jako zákazníci, jsme v pozici odběratele a prodávající je naopak naším dodavatelem.

Jak již bylo zmíněno výše pro výběr a hodnocení dodavatelů je ve společnosti UFI využívána samostatná směrnice. Ve směrnici jsou mimo jiné zmíněny i tyto položky:

- Účel směrnice,
- Možnosti využití normy,
- Odkazy na pravidla, předpisy a interní dokumenty,
- Definice a pojmy
- Odpovědnost a podpora,
- Procesům:
 - Hodnocení procesů
 - Kvalifikace nových dodavatelů
 - Požadavky pro zjištění kvality dodavatele
 - Správa kvalifikovaných dodavatelů
 - Proces výběru dodavatelů
 - APQP pro dodavatele
 - Ověřování a monitorování dodavatelů
 - Hodnocení kvality. (GP 0010)

Z vyjmenovaných je pro účely práce nejdůležitější část věnovaná procesům, která se zabývá právě dodavateli a úzkou spoluprací s nimi. Kromě kritérií pro samotný výběr dodavatelů jsou zde popsána také kritéria pro jejich hodnocení. Podrobnější přehled procesů, kterými musí každý dodavatel projít je zobrazen v tabulce 4.1.

Jednotlivé procesy hodnocení ve společnosti UFI můžeme zobrazit v tabulce jako šipky spolu s rozhodujícími „bránami“, každá brána má za úkol prověřit jednotlivé části procesu a jednotlivé procesy také vyhodnotit.



Tab. 4.1 Rozhodovací procesy UFI (směrnice UFI Filters, vlastní zpracování)

Díky tomuto toku procesu jsme schopni poměrně rychle jednotlivé dodavatele filtrovat a tímto dosáhnout těch, kteří jsou skutečně pro společnost nejprínosnější a skutečně splňují všechny zadané požadavky. Z tabulky můžeme vidět, že jednotlivé procesy jsou hodnoceny z hlediska několika kritérií, můžeme říci, že každý proces je opravdu důkladně ošetřen a je tak eliminováno riziko špatného výběru.

Otázka správného nastavení firemních procesů je stále důležitější ve většině firem, mnoho problémů je způsobeno právě nesprávně nastavenými procesy. Je důležité tyto problémy identifikovat, najít možnosti řešení a dále tato zlepšení implementovat, aby se stala reálnou součástí podniku.

Procesní audit společnosti UFI je proveden v souladu s kvalifikačním auditem, který je prováděn na základě německé normy VDA 6.3. Cílem procesního auditu konkrétního procesu je zjistit jeho účinnosti podle metodiky VDA.

Nákupčí společnosti je povinen zajistit, aby každý potenciální dodavatel podléhal obecnému posouzení jeho schopností – vyrábět, vyvíjet a kontrolovat výrobek a proces s ohledem na skupinu výrobků, pro které je hodnocen. K celkovému urychlení a standardizaci procesu je oddělení výzkumu a vývoje povinno, definovat určitý dotazník pro každý proces (resp. produkt). Nákupčí také může požádat o podporu technického experta, pokud to bude pro situaci nezbytné. Dodatečné posouzení technickým expertem je vyžadováno v případech, kdy je dokončen kvalifikační proces, anebo dodavatel nemá žádné předešlé zkušenosti s výrobkem (procesem) s ohledem na skupinu výrobků, pro něž je hodnocen. Hodnocení nákupčího a technického experta je následně zobrazeno jako světla semaforu, kde červená znamená zamítnutí dodavatele, oranžová signalizuje, že je nutné zlepšení a zelená označuje případy, kdy je vše v pořádku. Každý dodavatel je tak hodnocen jak z pohledu nákupčího i z pohledu technického experta, pokud je jeho přítomnost nezbytná.

4.2 KLASIFIKACE DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI UFI

Dodavatelé společnosti jsou rozděleni do čtyř základních skupin, které vychází ze skupiny produktů, do které jsou zařazeny a se souvisejícím rizikem. Tyto skupiny jsou:

- Bezpeční dodavatelé,
- Kritičtí dodavatelé,
- Důležití dodavatelé,
- Druhotní dodavatelé. (GP 0010)

Minimální požadavky na tyto skupiny jsou následující, skupina bezpečných musí mít minimální certifikaci IATF 16949, v ostatních skupinách je požadována minimálně certifikace ISO 9001. Dodavatelé mají také povinnost řídit své projektové a vývojové činnosti v souladu s procesem AIAG APQP 2. vydání.

4.2.1 Úrovně hodnocení dle APQP

V souvislosti s tímto byly definovány tři úrovně APQP – vysoké riziko, mírné riziko a standardní riziko. Úrovně hodnocení uvádí směrnice pouze pro skupiny kvality A a B, Skupiny kvality C a D nejsou zohledněny. Která úroveň má být použita a správnost její volby vychází z úrovně rizika dodávky a statusu vybraného dodavatele zobrazuje následující matice, která udává také minimální požadavky:

Úroveň APQP, která má být použita			
Klasifikace	<i>Bezpečný dodavatel</i>	Mírné riziko	Vysoké riziko
	<i>Kritický dodavatel</i>	Standardní riziko	Mírné riziko
	<i>Důležitý dodavatel</i>	Standardní riziko	Standardní riziko
	<i>Druhotný dodavatel</i>	Standardní riziko	Standardní riziko
		A	B
		Hodnocení kvality dodavatele	

Tab. 4.2 Úroveň APQP (GP 0010, UFI Filters, vlastní zpracování)

Společnost UFI má rozdělené 4 úrovně hodnocení kvality dodavatelů, které mohou být dosaženy. Tyto úrovně jsou označeny dle abecedy A až D. Jednotlivé skupiny jsou definovány takto:

- **Skupina kvality A**
 - Výsledek: V pořádku
 - Činnost: audit u těchto dodavatelů je vyžadován pouze v případě nového projektu

- **Skupina B**
 - Výsledek: V pořádku, je nutné zlepšení
 - Činnost: je požadováno zlepšení, následné kroky jsou provedeny na konci plánu zlepšení jsou vyhodnoceny prostřednictvím objektivních důkazů (potvrzení) obdržených od dodavatele nebo přímo předloženy dodavatelem při konkrétním jednání (případně auditu)
 - Toto hodnocení není možné použít v případě, kdy dodavateli chybí certifikace IATF 16949

- **Skupina C**
 - Výsledek: Není v pořádku, kritický
 - Činnost: provést procesní audit, co nejdříve to bude možné a následný audit (audit na místě) bude proveden na konci plánu zlepšení
 - pokud je nové hodnocení kvality stále na úrovni C je dodavatel klasifikován na úrovni D a začíná u něj proces vyřazování

- **Skupina D**

- Výsledek: Není v pořádku, upozornění
- Činnost: V případě nového kontrolního řízení je vždy provedeno kontrolní řízení přepravy, audit by měl být naplánován co nejdříve a jeho cílem by mělo být definovat plán zlepšení
- Následný audit je proveden na konci plánu zlepšení, v případě, že hodnocení kvality je na úrovni C nebo D začíná proces vyřazování (GP 0010)

Pokud existuje výjimka z výše uvedených skupin musí být formálně schválena výborem pro analýzu rizik. Díky tomuto rozdělení kvality dodavatelů má společnost k dispozici poměrně přehledný souhrn o svých dodavatelích. Tito jsou, díky přiřazení do skupin, přehledně rozdělení a během dalších jednání s nimi může být dle jednotlivých skupin zacházeno.

4.2.2 Logistická hodnocení

Kromě kvality je také každý měsíc hodnocen logistický výkon. Tento výkon je hodnocen s ohledem na spolehlivost dodávek a ukazatele hodnocení jsou On Time Delivery (OTD) – dodávky na čas a On Time Quantity (OTQ) – dodávky ve správném množství. Vyhodnocení obdrží dodavatel jako „semafor“ logistického hodnocení, kdy zelená znamená vše v pořádku, žlutá označuje možnost, kdy daný dodavatel bude k dispozici pro nový obchod, je ale nutné provést plán obnovy a červená signalizuje přiřazení stavu zastavení. V případě, že daný dodavatel poskytuje úroveň služeb pod stanoveným cílem je postupně odvoláván až do případného vyloučení.

V oblasti hodnocení logistických výkonů je také definována odpovědnost regionálního dodavatelského řetězce. Ten je odpovědný za: monitorování úrovně služeb svých dodavatelů, včetně dodávek On The Time a monitorování počtu výskytů prémiového nákladu. Úkolem útvaru nákupu je také zajistit, aby dodavatelé byli informováni o svých logistických výkonech, a aby v případě neodpovídajících výkonů byl, u daných dodavatelů, realizován vhodný akční plán. Důležité je pravidelně uvádět výsledky monitorování do kolonky nákupu v objednávce a zároveň pravidelně aktualizovat seznam dodavatelů.

4.2.3 Score cards společnosti UFI

V podniku je také využívána metoda Score cards pro dodavatele, kdy Výbor pro analýzu rizik definuje seznam dodavatelů, na které se vztahují score cards založené na strategii nákupu. Tito dodavatelé jsou hodnoceni vždy minimálně jednou za čtvrtletí. V tomto hodnocení je také zahrnuto fungování regionálních útvarů kvality dodavatelů, které budou poskytovat a distribuovat odpovídající score cards, a také oddělení regionálního dodavatelského řetězce, které dbá na distribuci score cards v logistice.

Jak je uvedeno výše, každému dodavateli společnosti je určen jakýsi status, v závislosti na jeho výkonnosti. Tento status je vždy oficiálně oznámen a předán příslušnému regionálnímu nákupnímu oddělení (konkrétně nákupčímu komodit a regionálnímu řediteli).

4.2.4 Dodavatelský audit

Cílem auditu je zjištění efektivity systému kvality a odhalení příležitostí ke zlepšování. Funguje především na principu prevence před případnými odchylkami nikoliv jako způsob řešení. Audit by měl monitorovat dodržování stanovených postupů a principů, v případě odchylek reagovat a tuto odchylku se snažit napravit.

Audit je prováděn zejména u dodavatelů, kde je potřeba nová kvalifikace (v případě nových dodavatelů nebo pro nové projekty). Dále je audit prováděn na základě strategie rozvoje dodavatelů a na základě certifikace. V souladu s politikou UFI Filters je referenční hodnotou certifikace VDA 6.3, jiné certifikace jsou brány v potaz pouze v případě, že požadovanou certifikaci specifikuje zákazník. Výsledek auditu je opět znázorněn ve formě „semaforu“, kde zelená označuje adekvátní výsledek, červená neadekvátní a oranžová situaci, kdy je nutné zlepšení. Kvalita všech regionálních dodavatelů musí být definována dle programu auditu pro hodnocení kvality a vycházet z výsledků shromážděných Výborem pro analýzu rizik. Program auditu je poléhá přezkoumání minimálně jednou za kvartál.

Společnost provádí různé druhy auditů – kvalifikační, procesní a hodnocení speciálních procesů. Jak již bylo zmíněno kvalifikační audit je prováděn na základě VDA 6.3, auditor UFI je povinen dodržovat mezinárodně uznávaný standard. Norma VDA 6.3 umožňuje auditorovi přeskočit až 3 položky ze 35. Procesní audit hodnotí konkrétní proces za účelem stanovení jeho účinnosti. Speciální procesy jsou poté hodnoceny na základě posouzení zavedeného systému pro podporu a na dostupných standardech, které jsou použity pro procesy: tepelného zpracování, pokovování, povlakování, svařování, pájení, lití a odlévání.

Všichni auditoři musí být kvalifikováni podle kritérií stanovených interní směrnici GP-0005, která se zabývá řízením auditu. Dle této směrnice je postupováno také v případě, že se během auditu objeví jisté nesrovnalosti a nalezneme zde také postup následných opatření.

4.3 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU

Ačkoliv má společnost velice dobře zpracovanou směrnici pro výběr a hodnocení dodavatelů je dobré si povšimnout, že v případě rutinního a opakovaného hodnocení je poněkud zbytečné podnikat stejné kroky jako při výběru nových dodavatelů. Podnětem ke zlepšení situace je tedy návrh jakéhosi zjednodušení hodnocení dodavatelů z hlediska kvality.

V případě dodavatelů, se kterými firma dlouhodobě spolupracuje je možná zbytečné provádět některé úkony, které jsou však nezbytné v případě nových dodavatelů. Rozhodně je důležité stávající dodavatele hodnotit, tím je rozvíjet a zdokonalovat také jejich služby. Můžeme zde hovořit o oboustranně výhodném procesu, kdy v momentě hodnocení dodavatele, je tento podněcován k podání co nejlepšího výkonu, co se týče jakosti dodávek, včasného dodání dávek nebo například počtu neshodných výrobků, na druhé straně společnost UFI je díky hodnocení schopná zaručovat stále stejnou, případně vyšší, kvalitu svých výrobků.

Řešení by společnosti mohla poskytnout bodovací metoda s využitím váhového ohodnocení všech kritérií. Základem zůstane stávající rozdělení dodavatelů do 5 skupin, kdy v okamžiku navázání spolupráce jsou pro hodnocení podstatné skupiny A a B. Skupiny C a D jsou pro účely hodnocení nepodstatné, neboť už v základním hodnocení nedosáhly požadovaných výsledků. V případě zlepšení nedostatků však není překážkou dané dodavatele přiřadit do skupin vyšších.

4.3.1 Stanovení kritérií

Kritéria, která mají být využita bychom mohli rozdělit do čtyř kategorií – cena, kvalita, logistika a ostatní. Každou kategorii je nutné přehledně definovat a určit ke každé z nich vybraná kritéria. Každému kritériu budou následně přiděleny body a váhy, které budou určovat jejich důležitost.

Kategorie Cena

V současném konkurenčním prostředí firem nemá nic takovou cenu jako peníze a s nimi spojené náklady. Každá společnost chce od svých dodavatelů, a často i zaměstnanců, ty nejlepší výkony za nejlepší ceny. Nic totiž nezapůsobí na vrcholový management tak, jako ukázka snížení nákladů, které by firma mohla ušetřit a jejich obnos věnovat jiné oblasti. V případě společnosti UFI je to výzkum a vývoj, kde je financování skutečně nezbytné. Každopádně

výsledky zkoumání a zkoušení nových technologií výroby či materiálů nese ovoce. Společnost je schopna vyrábět stejné náhradní díly s použitím modernějších a rychlejších technologií. V kategorii závodních aut, kde je důraz kladen na snižování hmotnosti, a naopak zvyšování výkonu je důležitá také výroba náhradních dílů z lehčích a stejně odolných materiálů. Díky těmto opatřením je společnost UFI stále jedničkou na trhu s filtry a může se pyšnit zákazníky z největších automobilek světa. Je tedy evidentní, že úspora nákladů je velice vyhledávaným opatřením, a proto se nevyhýbá ani oblasti nákupu a obchodování s dodavateli. Z tohoto důvodu byla stanovena 3 kritéria týkající se oblasti cen:

- Cenová hladina
- Platební podmínky
- Slevy

Kategorie Kvalita

Kategorie kvality je také velmi důležitou. Na jakosti produktů závisí pak jejich celý další životní cyklus. Cena a kvalita se vzájemně doplňují, protože každý zákazník chce nejvyšší kvalitu za nejnižší přijatelnou cenu. V současné době může být poměrně těžké najít odpovídající poměr ceny a kvality, neboť vysoká cena nemusí být vždy zárukou odpovídající kvality. Pro konečného spotřebitele je tedy důležitá konečná jakost výrobku, nicméně pro společnost, která z dodávaných součástí sestavuje další díly jsou důležité také kategorie balení výrobku a označení.

- Jakost výrobku
- Balení
- Označení výrobku

Kategorie Logistika

Oblast logistiky patří taky mezi jednu ze stěžejních. V současnosti se upouští od skladování velkého množství zásob, které zbytečně vážou kapitál a je využíváno dodávání přímo do výroby. Z tohoto důvodu byla stanovena následující kritéria, která pomohou odhalit dodavatele, kteří nejsou schopni dostát požadovaných logistických výkonů, kromě ukazatelů dodávek na čas a dodávek ve správném množství, bylo stanoveno kritérium vzdálenosti dodavatele. Což znamená, že v může být upřednostněn dodavatel se skladem blíže k odebírající společnosti a tím bude opět dosaženo úspory nákladů. V oblasti automobilového průmyslu je čas rozhodující, a proto mají tato kritéria velký význam pro obchodování.

- Dodávky na čas

- Správné množství
- Vzdálenost dodavatele

Kategorie Ostatní

V této kategorii jsou zohledněny zásady UFI a to, že dbají na dostatečnou certifikaci svých dodavatelů, kritérium certifikace je tedy zárukou toho, že daný dodavatel má požadované certifikáty a je tedy s to spolupracovat se společností UFI. Kromě tohoto kritéria bylo do této kategorie zařazeno také kritérium flexibility, které znamená, že dodavatel je schopen pružně reagovat na změny. Je tedy schopen se přizpůsobit téměř jakékoliv situaci.

- Certifikace
- Flexibilita

Pro všechna hodnocení ve společnosti UFI je využívána symbolika semaforu, tu lze využít i zde, aby bylo lépe přehledné, který dodavatel vyhovuje či nikoliv.

Pro lepší přehled, byla všechna kritéria zapracována do přehledných tabulek:

Kritérium	Hodnocení	Charakteristika	Body
Cenová hladina	Výborná	Cena se pohybuje více než 5 % pod cenovou hladinou srovnatelných výrobků	5
	Průměrná	Cena se pohybuje mezi 5 % pod a 5 % nad cenovou hladinou srovnatelných výrobků	3
	Špatná	Cena je vyšší než 5 % nad cenovou hladinou srovnatelných výrobků	1
Platební podmínky	Dobré	Splatnost faktur je delší než 1 měsíc	5
	Špatné	Splatnost faktur je kratší než 1 měsíc	1
Slevy	Ano	Dodavatel nabízí množstevní slevy	5
	Ne	Dodavatel slevy nenabízí	1

Tab. 4.3 Kritéria kategorie Cena, vlastní zpracování

Kritérium	Hodnocení	Charakteristika	Body
Jakost výrobků	Výborná	Vzorek z dodávky odpovídá stanovené jakosti	5
	Špatná	Ve vzorku z dodávky byly nalezeny neshodné výrobky	1
Balení výrobků	Odpovídající	Více než 99 % výrobků je baleno v nepoškozených obalech, které poskytují ochranu výrobku	5
	Ve většině odpovídající	Více než 95 % výrobků je baleno v nepoškozených obalech	3
	Neodpovídající	Méně než 95 % výrobků je baleno odpovídajícím způsobem	1
Označení výrobků	Přehledné	Více než 95 % výrobků je označeno správným materiálem	5
	Přehledné s obtížemi	85 – 95 % je označeno správným materiálem	3
	Nepřehledné	Méně než 85 % je označeno správně	1

Tab. 4.4 Kritéria kategorie Kvalita, vlastní zpracování

Kritérium	Hodnocení	Charakteristika	Body
Dodávky přesně na čas	Vždy	Více než 98 % dodávek přišlo na čas	5
	Téměř vždy	Více než 95 % dodávek přišlo včas	3
	Občas	Méně než 95 % dodávek přišlo včas	1
Doručení správného množství	Vždy	V 99 % případů bylo doručeno správné množství	5
	Téměř vždy	V 96 – 98 % případů bylo doručeno správné množství	3
	Občas	V 95 % a méně bylo doručeno správné množství	1
Dostupnost dodavatele	Výborná	Dodavatel je vzdálen do 100 km	5
	Průměrná	Dodavatel je vzdálen od 100 do 250 km	3
	Špatná	Dodavatel je vzdálen více než 250 km	1

Tab. 4.5 Kritéria kategorie Logistika, vlastní zpracování

Kritérium	Hodnocení	Charakteristika	Body
Certifikace	Výborná	Dodavatel má certifikaci IATF 16949	5
	Je nutné zlepšení	Dodavatel má minimálně certifikaci ISO 9001	3
	Špatná	Dodavatel nemá certifikaci ISO 9001	1
Flexibilita	Ano	Dodavatel je schopen reagovat na změny v požadavcích	5
	Ne	Dodavatel neumí na změny reagovat	1

Tab. 4.6 Kritéria kategorie Ostatní, vlastní zpracování

Každému kritériu je přidělena bodová hodnota, která blíže specifikuje, zda daný dodavatel stanovené kritérium splňuje či nikoliv. Kromě bodového hodnocení by mělo být každé kritérium ohodnoceno váhou, kterou toto kritérium pro společnost UFI představuje. Díky tomu bude přehledněji stanoveno, jaké kritérium je důležitější než jiné, ačkoliv v konečném hodnocení jsou všechna kritéria stejně důležitá.

Kategorie	Kritérium	Váha
CENA	Cenová hladina	0,10
	Platební podmínky	0,06
	Slevy	0,09
KVALITA	Jakost výrobku	0,13
	Balení	0,08
	Označení výrobku	0,04
LOGISTIKA	Dodávky na čas	0,12
	Správné množství	0,08
	Vzdálenost dodavatele	0,05
OSTATNÍ	Certifikace	0,12
	Flexibilita	0,13

Tab. 4.7 Váhové ohodnocení kritérií, vlastní zpracování

Váhy jednotlivých kritérií byly autorkou učeny po konzultaci se specialistou společnosti UFI. Z tabulky výše můžeme vidět, že z jednotlivých kategorií má nejvyšší hodnotu v případě Ceny cenová hladina, ve které se pohybuje dodávaný produkt, v kategorii kvality je to jakost výrobku, která převažuje. V Logistice je nejdůležitějším kritériem dodávání právě v čas, které

je pro oblast automobilového průmyslu nezbytné. Kritéria flexibilita a certifikace mají relativně stejné váhy, neboť spolu nijakým způsobem nesouvisí a jejich společná kategorie je spíše určena pro lepší přehled.

4.3.2 *Přínosy navrhovaného zlepšení*

Některé přínosy tohoto systému již byly zmíněny. Za největší přínos lze pokládat úsporu času, která je proti klasickému hodnocení nejvíce zřetelná. Každý dodavatel, tak nemusí znovu procházet stejným koloběhem jako na počátku partnerství se společností UFI, kdy bylo ještě nejasné, zda daný dodavatel je tím pravým, či nikoliv. Čas uspořený tímto zavedením může oddělení nákupu využít k jiným činnostem, například k výběru nových dodavatelů, které společnost UFI, se stále se vyvíjejícími výrobky, jistě hledá.

Jako další bychom mohli zmínit přehlednost. Celkově je toto rutinní hodnocení přehlednější a jsou díky němu jasné oddělení dodavatelé noví a stávající. V navrhovaném systému byla zachována vizualizace světél semaforu, podle barevného určení je tedy ihned zřejmé, jak si daný dodavatel, v které kategorii stojí. Jednotlivé oblasti nám poskytují souhrnný přehled o činnostech dodavatele, jsou zachyceny jak úkony spojené s cenou, kvalitou, tak není opomíjena ani logistika nebo formální řád firmy, který stanovuje certifikaci jednotlivých dodavatelů. Opomenuty nejsou ani poslední trendy v partnerství s dodavateli, a to jejich flexibilita. V současném rychle se vyvíjejícím světě je totiž naprosto nezbytné, aby byl dodavatel schopen se přizpůsobit. V momentě, kdy toto přizpůsobení není možné, ztrácí dodavatel svou lukrativitu, i přesto že dodává včas kvalitní výrobky.

5. Závěr

Cílem práce byla především analýza procesu hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku, tento cíl byl naplněn. Analýza hodnocení dodavatelů ukázala, že ačkoliv má společnost UFI pro tuto problematiku samostatnou směrnici, existují zde určité nedostatky, které je možno napravit.

Předmětem teoretické části bylo především vymezení základních pojmů a souvislostí. Byly zodpovězeny otázky, kdo je dodavatel, proč jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy důležité a proč nestačí jen dodavatele vybrat, ale je nutné je následně hodnotit? Teoretická část také obsahovala výčet nejčastějších metod, které jsou v praxi běžně používány, jejich definice byly také následně použity v praktické části.

Stručnému představení a historii firmy UFI Filters se věnuje úvod praktické části. Kromě historie jsou také zmíněny partnerské společnosti firmy, výroby a také dodavatelé. Dodavatele rozděluje společnost do šesti skupin, dle materiálu, který společnosti dodávají. Toto rozdělení pomáhá útvaru nákupu v rychlé orientaci mezi dodavateli a je důležité také v případě, kdy je třeba hledat dodavatele nového. Z rozdělení je patrné, že společnost si zakládá zejména na přehlednosti a rychlé dostupnosti údajů o dodavatelích.

Z analýzy stávajícího systému můžeme usuzovat, že společnost má skvěle propracovaný systém pro výběr a hodnocení nových dodavatelů, nicméně v případě opakovaného hodnocení již schválených dodavatelů je tento proces často zbytečný a zdlouhavý. Hlavním bodem pro zlepšení celkového systému bylo stanovit zejména kritéria, která by společnost mohla využívat při každém dalším opakovaném hodnocení.

Pro přehlednost a rychlost hodnocení bylo využito metody bodovací s využitím stanovení vah jednotlivým kritériím. Kritéria byla rozdělena do čtyř skupin – Cena, Kvalita, Logistika a Ostatní. Kde ve skupině Ostatní je zahrnuta celková flexibilita dodavatele a také dosažení příslušné certifikace, na kterou klade společnost UFI poměrně velký důraz a zakládá si právě na spolupráci s certifikovanými dodavateli. Dalo by se říci, že i ohledem na důraz na certifikaci může společnost produkovat výrobky v nejvyšší jakosti. Neboť bez kvalitních dodavatelů nemůže žádná společnost zaručit stoprocentní výrobek pro své zákazníky. Díky zavedení tohoto systému došlo především k celkovému sjednocení hodnocení a také k úspoře času. Každý jednotlivý dodavatel nemusí podstupovat stejná hodnocení jako dodavatel nový a spolupráce se tak může věnovat oblastem, které jsou v danou chvíli klíčové.

V závěru praktické části jsou definována jednotlivá kritéria, která jsou pro opakované hodnocení používána. Kromě jednotlivých kritérií a jejich definicí, které blíže specifikují jednotlivé parametry, je zde také rozdělení váhových hodnot. Nejvyšší váhu mají kritéria – jakost výrobku; dodávky na čas, certifikace a flexibilita dodavatele, naopak nejnižší váha je přiřazována kritériím označení výrobku a vzdálenost dodavatele. Mohli bychom říci, že kritéria s nižší váhou jsou pouze doplňková a spíše podporují kritéria ostatní.

Provedením analýzy a navržením opatření ke zlepšení byl naplněn cíl této práce. Zda společnost UFI tyto údaje využije pro zlepšení stávajícího systému záleží nyní pouze na jejím vedení, jak ale analýza ukázala prostor pro zlepšení zde jistě je.

Seznam použité literatury

Agentura ČAS. *ISO 45001*. [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.agentura-cas.cz/node/167>

BENEDIKTOVÁ, Dagmar. Trendy v hodnocení dodavatelů. Vysoká škola finanční a správní. [online] Praha, 2017. Dostupné z: https://www.vsfs.cz/prilohy/konference/kd_2017_benediktova.pdf

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.

BOROVCOVÁ, Martina. Metody vícekritériálního hodnocení variant a jejich využití při výběru produktu finanční instituce. *Vysoká škola báňská technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra Financí* [online]. Ostrava, 2010. Dostupné z: https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plne-zneni-prispevku/Borovcova.Martina_1.pdf

CIRKOVSKÝ, Jaroslav. Hodnocení dodavatelů – mocný nástroj nákupu. *Benefico*. [online]. 2014, [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://www.eaukebenefico.cz/hodnoceni-dodavatelu/>

ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Academia centrum UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.

ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 87 s. Třídící znak 01 0300.

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48 s. Třídící znak 01 0321.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

GP 0010 [online]. [cit. 2019-03-28].

ISO 14001 [online]. [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/iso-14001>

ISO 50001 [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.50001.cz/iso-50001/>

ISO 22000 [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>

ISO 27001 [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-27001>

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

MODRÁK, Vladimír. Hodnocení dodavatelských služeb. *Moderní řízení*. [online]. 2007, [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599570-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>

MONCZKA, R., R. HANDFIELD, L. GIUNIPERO and J. PATTERSON. *Purchasing and supply chain management*. Sixth edition. Boston: Cengage Learning, 2016. 858 p. ISBN 978-1-285-86-968-1.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

NENADÁL, Jaroslav. Opakované hodnocení způsobilosti dodavatelů. *QM Profi* [online]. 2007, [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/opakovane-hodnoceni-zpusobilosti-dodavatelu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9Gw_8MyptjFx8/?query=hodnocen%ED%20dodavatel%F9&serp=1

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Seznam zkratek

APQP	Advanced Product Quality Planning
DFM	Deep Filtration Media
DPMO	Defect Parts Per Million Opportunities
GDPR	Legislativa EU upravující ochranu osobních údajů
IATF	International Automotive Task Force
ISO	Mezinárodní Organizace pro Standardizaci
OTD	On Time Delivery
OTQ	On Time Quantity
PPM	Parts Per Million
TQM	Total Quality Management
VDA	Německé normy pro automobilový průmysl

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Základní subsystémy výrobního podniku (Lukoszová, 2004)	10
Obr. 2.2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a dalšími podnikovými útvary (Lukoszová, 2004).....	11
Obr. 3.1 Výrobní závod UFI Česká republika (www.maps.google.com)	27

Seznam rovnic

2-1.....	18
2-2.....	24

Seznam tabulek

Tab. 2.1 Hodnocení dodavatelů (Blecharz, 2015).....	16
Tab. 2.2 Srovnání předností a nedostatků (Gros, Grosová, 2006)	21
Tab. 2.3 Bodová škála (Gros, Grosová, 2006)	21
Tab. 2.4 Specifikace kritéria "Pořizovací náklady" (Gros, Grosová, 2006)	21
Tab. 2.5 Bodové hodnocení dodavatelů (Gros, Grosová, 2006)	22
Tab. 2.6 Zadaná kritéria (Čujan, 2008)	22
Tab. 2.7 Hodnocení dle pořadí (Čujan, 2008).....	23
Tab. 2.8 Scoring model pro hodnocení dodavatelů (Lukoszová, 2004)	24
Tab. 4.1 Rozhodovací procesy UFI (směrnice UFI Filters, vlastní zpracování).....	35
Tab. 4.2 Úroveň APQP (GP 0010, UFI Filters, vlastní zpracování).....	37
Tab. 4.3 Kritéria kategorie Cena, vlastní zpracování	42
Tab. 4.4 Kritéria kategorie Kvalita, vlastní zpracování	43
Tab. 4.5 Kritéria kategorie Logistika, vlastní zpracování	43
Tab. 4.6 Kritéria kategorie Ostatní, vlastní zpracování.....	44
Tab. 4.7Váhové ohodnocení kritérií, vlastní zpracování.....	44

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V OSTRAVĚ DNE 9.5.2019

Karolína Hanáková
KAROLÍNA HANÁKOVÁ

